



---

# MASTERTHESIS

---

Frau  
Carolin Leichsenring

**Kritische Erfolgsfaktoren des  
Projektmanagements am Bei-  
spiel der Etablierung des Wirt-  
schaftspreises „Ehrbarer  
Kaufmann“**

Februar 2015

---

Fakultät: Wirtschaftswissenschaften

---

# **MASTERTHESIS**

---

## **Kritische Erfolgsfaktoren des Projektmanagements am Bei- spiel der Etablierung des Wirt- schaftspreises „Ehrbarer Kaufmann“**

Autorin:  
**Frau Carolin Leichsenring**

Studiengang:  
**Master Betriebswirtschaftslehre**

Seminargruppe:  
**BW12w1-M**

Erstprüfer:  
**Herr Prof. Dr. rer. oec. Volker Tolkmitt**

Zweitprüfer:  
**Herr Prof. Dr. rer. oec. Serge Velesco**

Einreichung:  
Mittweida, 24. Februar 2015

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>1 Einführung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Kooperationen von Hochschulen .....</b>	<b>2</b>
2.1 Gründe für Kooperationen.....	2
2.2 Formen der Kooperation .....	2
2.2.1 Staatliche Kooperationen .....	3
2.2.2 Kooperationen mit anderen wissenschaftlichen Einrichtungen ...	3
2.2.3 Kooperationen von Hochschulen und Wirtschaftsunternehmen .	4
<b>3 Vorstellung der Kooperation der Hochschule Mittweida anlässlich der Vergabe eines Wirtschaftspreises .....</b>	<b>8</b>
3.1 Inhaltliche Aspekte des Projektes.....	8
3.2 Vorstellung der Initiatoren .....	8
3.2.1 Hauck & Aufhäuser Kulturstiftung.....	8
3.2.2 BdW – Beirat der Wirtschaft e. V.....	9
3.2.3 Partnerschaft mbB Ebner Stolz Mönning Bachem.....	10
3.3 Vorstellung des Hochschulteams .....	10
3.4 Zielrichtung des Projektes „Wirtschaftspreis“ .....	11
3.5 Charakteristik des „Ehrbaren Kaufmannes“ .....	12
3.5.1 Vorstellung ausgewählter Konzepte .....	12
3.5.2 Definition des Begriffs „Ehrbarer Kaufmann“ .....	16
3.5.3 Traditionelles und modernes Leitbild.....	17
<b>4 Theoretische Grundlagen des Projektmanagements .....</b>	<b>19</b>
4.1 Begriffe .....	19
4.1.1 Projekt .....	19
4.1.2 Projektmanagement.....	22
4.2 Projektarten, Projektorganisation und Rollen in Projekten .....	23
4.2.1 Arten von Projekten.....	23
4.2.2 Organisation und Organisationsformen in Projekten .....	24
4.2.3 Rollen im Projektmanagement .....	26
4.3 Projektziele .....	30
4.4 Projektumfeld und Stakeholder .....	32
4.4.1 Projektumfeldfaktoren .....	32

---

4.4.2	Stakeholder und deren Interessen .....	34
4.5	Projektphasen .....	38
4.5.1	Überblick über den Lebenszyklus eines Projektes .....	38
4.5.2	Projektvorbereitung .....	39
4.5.3	Projektplanung .....	40
4.5.4	Projektdurchführung .....	43
4.5.5	Projektabschluss .....	44
4.6	Risiken und Risikomanagement in Projekten .....	45
4.7	Erfolgsfaktoren im Projektmanagement .....	47
<b>5</b>	<b>Projekt Wirtschaftspreis des „Ehrbaren Kaufmannes“ .....</b>	<b>52</b>
5.1	Projektvorbereitung .....	52
5.1.1	Projektauftrag und Projektsteckbrief .....	52
5.1.2	Projektorganisation .....	55
5.1.3	Projektziele .....	57
5.1.4	Projektumfeld und Stakeholder .....	58
5.1.5	Risikomanagement .....	62
5.2	Projektphasenplanung .....	64
5.2.1	Meilensteinplan .....	64
5.2.2	Projektstrukturierung .....	66
5.2.3	Zeitplan (Ablauf- und Terminplanung) .....	67
5.3	Projektdurchführung .....	71
5.3.1	Ergebnisse und Probleme im Projektverlauf .....	71
5.3.2	Krise im Projekt und kritische Erfolgsfaktoren .....	73
5.4	Ausblick auf die weitere Durchführung und den Projektabschluss .....	75
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Erkenntnisse .....</b>	<b>77</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
	<b>Anlagen .....</b>	<b>VIII</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>IX</b>



# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: 10 Tugenden des Ehrbaren Kaufmannes .....	12
Abbildung 2: Die Verantwortungszwiebel .....	14
Abbildung 3: Den Ehrbaren Kaufmann leben .....	15
Abbildung 4: Die Dimensionen des Begriffs „Ehrbarer Kaufmann“ .....	17
Abbildung 5: Entscheidungskriterien für Projekte .....	20
Abbildung 6: Abgrenzung von Projekten .....	21
Abbildung 7: Projektrollen .....	27
Abbildung 8: Dynamisches Projekt-Dreieck .....	31
Abbildung 9: Systematisierung von Projektumfeldfaktoren anhand ausgewählter Beispiele .....	34
Abbildung 10: Stakeholder im internen und externen Projektumfeld .....	35
Abbildung 11: Beispielhafte Stakeholderanalyse .....	37
Abbildung 12: Aktivitätsniveaus innerhalb eines Projektes .....	39
Abbildung 13: Projektplanungsstufen .....	43
Abbildung 14: Phasen im Projektmanagement .....	45
Abbildung 15: Überblick über das Risikomanagement .....	47
Abbildung 16: Schlüsselfaktoren für erfolgreiches Projektmanagement .....	50
Abbildung 17: Projektsteckbrief .....	54
Abbildung 18: Organigramm des Projektes Wirtschaftspreis .....	55
Abbildung 19: Umfeld des Projektes Wirtschaftspreis .....	59
Abbildung 20: Umfeldfaktoren des Projektes Wirtschaftspreis .....	60
Abbildung 21: Stakeholder im Projekt Wirtschaftspreis .....	61
Abbildung 22: Risiken im Projekt Wirtschaftspreis .....	63
Abbildung 23: Meilensteinplan des Projektes Wirtschaftspreis .....	65
Abbildung 24: Meilensteine im Projekt Wirtschaftspreis .....	66
Abbildung 25: Zeitachse des Projektes Wirtschaftspreis .....	67
Abbildung 26: Terminplan des Projektes Wirtschaftspreis .....	68
Abbildung 27: Ausschnitt aus dem Netzplan des Projektes Wirtschaftspreis .....	69
Abbildung 28: Balkenplan des Projektes Wirtschaftspreis .....	70
Abbildung 29: Geänderter Zeitplan des Projektes Wirtschaftspreis .....	72
Abbildung 30: Risiken im Projekt Wirtschaftspreis .....	74

# 1 Einführung

Die Hauck & Aufhäuser Kulturstiftung plant im November 2014 einen Wirtschaftspreis für tugendhaftes Unternehmertum bzw. für einen „Ehrbaren Kaufmann“ zu vergeben. Diese Preisvergabe ist kein einfaches Vorhaben, welches nach alltäglichen Mustern bearbeitet werden kann, sondern stellt für die Kulturstiftung ein Projekt dar. Um Objektivität in der Preisvergabe und in allen damit in Verbindung stehenden Analysen und Auswertungen zu erzeugen und neueste Methoden und Instrumente des Projektmanagements nutzen zu können, sucht die Kulturstiftung nach einem passenden Kooperationspartner aus der Wissenschaft.

Hauck & Aufhäuser ist damit kein Pionier. Schon viele Unternehmen kooperieren mit wissenschaftlichen Einrichtungen, um Synergieeffekte zu erzeugen und für sich zu nutzen. Auf der Suche nach einem geeigneten Partner stößt Hauck & Aufhäuser auf die Hochschule Mittweida. Nach einer anfänglichen Testphase wird die Kooperation auf beiden Seiten begrüßt und das Projekt „Wirtschaftspreis“ entsteht nun auch für die Hochschule Mittweida.

Doch warum gehen auch Hochschulen Kooperationen ein und welche Formen der Partnerschaft sind verbreitet? Wie sieht im Einzelnen die Kooperation der Hauck & Aufhäuser Kulturstiftung mit der Hochschule Mittweida aus?

Im Folgenden werden auf diese Fragen Antworten gegeben und darüber hinaus stehen das Projekt „Wirtschaftspreis“ und zunächst theoretische Grundlagen des Projektmanagements im Mittelpunkt der Betrachtungen. Dabei wird auf Faktoren wie Organisation in Projekten, Ziele, Stakeholderanalyse, Projektphasen oder auch auf Risikomanagement und Erfolgsfaktoren in Projekten näher eingegangen.

Im Verlauf wird das Projekt des Wirtschaftspreises vorgestellt und geplant. Außerdem wird auf Probleme im Projektverlauf und Erfolgsfaktoren in diesem Projekt eingegangen.

## **2 Kooperationen von Hochschulen**

### **2.1 Gründe für Kooperationen**

„Häufig wird argumentiert, Kooperationen seien in Zeiten kostspieliger Großforschung und steigender Studierendenzahlen erforderlich, um den Hochschulen die notwendigen Mittel zu verschaffen. Das ist aber nur einer von vier Gründen, warum Kooperationen stetig an Bedeutung gewinnen.“<sup>1</sup> Ein weiterer Grund liegt darin, so Quennet-Thielen in ihrer Rede im Dezember 2011, dass die technischen und auch gesellschaftlichen Herausforderungen nur in Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik bewältigt werden können. Des Weiteren gewinnen wissenschaftliche Erkenntnisse in heutiger Zeit immer mehr an Bedeutung und prägen zunehmend mehr Berufsfelder. Darüber hinaus ist der schnelle Transfer neuer Erkenntnisse entscheidend für neue Produkte oder auch technische Verfahren und Dienstleistungen und wird darüber entscheiden, ob Unternehmen im globalen Wettbewerb bestehen können. Ein weiterer Grund, warum Kooperationen an Bedeutung zunehmen, ist, dass die Wissenschaft selbst sich globalisiert und neue Erkenntnisse zum Großteil durch gebildete Netzwerke entstehen.

### **2.2 Formen der Kooperation**

Hochschulen können verschiedene Partner für Kooperationen besitzen. Neben sehr bekannten Kooperationspartnern, wie Stiftungen oder Verbänden, können auch staatliche Einrichtungen, andere wissenschaftliche Einrichtungen oder auch Wirtschaftsunternehmen den Hochschulen als Partner dienen.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Quennet-Thielen, 2011, S. 1

<sup>2</sup> Vgl. Quennet-Thielen, 2011, S. 1

### 2.2.1 Staatliche Kooperationen

Das Verhältnis zwischen Staat und Hochschulen wird als Kooperation beschrieben, um das Denken über Hochschulen als „nachgeordnete Behörde“<sup>3</sup> auszublenden. „Leistung gilt als erbracht und Qualität als erreicht, wenn es keine Beanstandung durch den Rechnungshof gibt.“<sup>4</sup> Diese Auffassung trifft nicht mehr zu und das Leitbild der autonomen Hochschule rückt immer mehr in den Vordergrund. Die Gestaltungsräume für Hochschulen werden zunehmend größer und sie werden nicht mehr nur verwaltet, sondern sie sollen gestalten und sich entwickeln können. Lediglich bei der Grundfinanzierung besteht ein Abhängigkeitsverhältnis der Hochschule vom Staat. Dieses ist wichtig, um den Zugang zu Bildung und die Freiheit der Wissenschaft zu gewährleisten.<sup>5</sup>

### 2.2.2 Kooperationen mit anderen wissenschaftlichen Einrichtungen

Eine weitere Kooperationsform für Hochschulen bildet die Zusammenarbeit mit anderen wissenschaftlichen Einrichtungen. In der Vergangenheit herrschte das Verständnis, dass Hochschulen losgelöst von anderen wissenschaftlichen Einrichtungen lehren und forschen müssen. Dieses Denken ist heute veraltet und Kooperationen entwickeln sich vermehrt und bringen Vorteile für beide Partner. Es ist wichtig für Hochschulen mit anderen Universitäten zu agieren. So kann ein viel breiteres Wissens- und Lehrspektrum erreicht werden und Studierenden eine noch exzellentere Ausbildung geboten werden, was wiederum zur Attraktivität der Hochschulstandorte und somit auch der jeweiligen Wirtschaftsstandorte beiträgt. Doch neben diesen Kooperationen der Hochschulen untereinander sind ebenso Kooperationen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen

---

<sup>3</sup> Quennet-Thielen, 2011, S. 2

<sup>4</sup> Müller-Böling, 2000, S. 12

<sup>5</sup> Vgl. Quennet-Thielen, 2011, S. 2

von zunehmender Bedeutung. In der Vergangenheit forschten beide nebeneinander her. Auch dieser „Versäulung“ soll entgegengewirkt werden und beide Partner sollen von Kooperationen profitieren.<sup>6</sup>

### **2.2.3 Kooperationen von Hochschulen und Wirtschaftsunternehmen**

„Die Wirtschaft wird einer ihrer wichtigsten Partner sein.“<sup>7</sup>

Kooperationen in Forschung und Entwicklung zwischen Hochschulen und Wirtschaftsunternehmen werden zunehmend wichtiger. Auch sie stellen eine Form des Wissenstransfers dar.<sup>8</sup> Durch die Zusammenarbeit kann der Innovationsfaktor von Unternehmen gesteigert werden, da diese Zugang zu den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen erhalten und diese in Produkte umsetzen können. Probleme und Aufgaben können mit neuen Methoden und aus einer anderen Perspektive der Unternehmen bearbeitet werden.<sup>9</sup> Doch auch die Hochschulen sollten versuchen, die Sicht der Unternehmen einzunehmen und bestimmte Branchen direkt anzusprechen. Momentan ist ein Defizit, dass beide Partner oft noch nicht gezielt zusammen kommen.<sup>10</sup>

Zu bemerken ist, dass die Möglichkeit zur Kooperation von Unternehmen und Hochschulen in der Wirtschaftswelt noch nicht vollkommen ausgeschöpft ist, obgleich Deutschland im internationalen Vergleich in der Spitzengruppe liegt.<sup>11</sup> Des Weiteren bestehen Kooperationen oftmals nur aufgrund eines bestimmten Projektes, welches in Zusammenarbeit ausgeführt wird. Erfolgsversprechender sind allerdings Verbindungen, die langfristig auf eine strategische Partnerschaft orientiert sind. Unternehmen und Hochschulen müssen den Umgang miteinander

---

<sup>6</sup> Vgl. Quennet-Thielen, 2011, S. 1 f.

<sup>7</sup> Quennet-Thielen, 2011, S. 3

<sup>8</sup> Vgl. Pippel, 2013, S. 32

<sup>9</sup> Vgl. Frank, Meyer-Guckel, Schneider, 2007, S. 6

<sup>10</sup> Vgl. Schneider, Wysocki, 2009

<sup>11</sup> Vgl. Positionspapier, 2007, S. 2

der oft erst lernen und dies bedarf gewisser Übung, um das wechselseitige Verständnis füreinander zu entwickeln. Schlussendlich ist der gemeinsame Nutzen bei langfristigen Verbindungen höher, als bei punktuellen Kooperationen.<sup>12</sup> Innerhalb solcher Kooperationen darf die Hochschule allerdings nicht als „Dienstleister“ für die Industrie gesehen werden, sondern Unternehmen müssen Respekt für die Freiheit der Hochschulen entgegenbringen und selbst Engagement zeigen. Dies sind wichtige Voraussetzungen und sie versprechen langfristig den höchsten Gewinn für beide Parteien.<sup>13</sup>

Kooperationen von Hochschulen und Wirtschaftsunternehmen bringen beiden Partnern große Vorteile. So profitieren Unternehmen von neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen und einer interdisziplinären Wissensbasis. Es existieren vielfältige fachliche Perspektiven und außerdem sehr viele gute Ideen an Hochschulen. Diese Vorteile können andere Typen von Kooperationspartnern, wie z. B. Kunden, Lieferanten oder auch Konkurrenten den Unternehmen, nicht bieten. Hier besteht oft das Problem von Interessenskonflikten, vor allem in Bezug auf Kooperationen mit Konkurrenten. Oft trägt spezifisches Wissen/Know How zu Wettbewerbsvorteilen eines Unternehmens bei und macht die Wertschöpfung aus. Dadurch entstehen die Interessenskonflikte und Unternehmen sind nicht bereit, ihr vorhandenes Wissen zu teilen.<sup>14</sup> Kooperieren Unternehmen allerdings mit Hochschulen, existieren diese Konflikte meist nicht bzw. ist das Potential nur gering und die Zusammenarbeit beider Partner ist von der Bereitschaft, das Wissen zu teilen, geprägt. Dennoch kann es auch hier vorkommen, dass Wissen an Wettbewerber abfließt. Dies geschieht bspw., wenn die entsprechende Hochschule nicht nur eine Kooperation mit Unternehmen „X“, sondern auch eine mit Unternehmen „Y“, dem Konkurrenten von „X“, eingegangen ist. Das Wissen fließt dann indirekt an den Konkurrenten „Y“. Dies birgt ein Risiko solcher Kooperationen von Unternehmen und Hochschulen.<sup>15</sup> Aufgrund des-

---

<sup>12</sup> Vgl. Frank, Meyer-Guckel, Schneider, 2007, S. 6

<sup>13</sup> Vgl. Quennet-Thielen, 2011, S. 4

<sup>14</sup> Vgl. Pippel, 2013, S. 32

<sup>15</sup> Vgl. Pippel, 2013, S. 33

sen sollten die beteiligten Partner von Anfang an einen offenen Umgang pflegen und auch solche Themen in ihre Verhandlungen einbeziehen, um die Qualität der Zusammenarbeit zu stärken.<sup>16</sup> Weiterhin wird in der Literatur die Meinung vertreten, dass solche Kooperationen nur gelingen, wenn sie gut gemanagt werden. Sie müssen initiiert, begleitet, regelmäßig überprüft und ggf. verändert werden.<sup>17</sup> Da das Management aufwendig ist, sollte es „Chefsache“ auf beiden Seiten sein und immer gepflegt werden. Es ist darüber hinaus wichtig, klare vertragliche Strukturen zu schaffen, um Rahmenbedingungen und Ziele zu vereinbaren.<sup>18</sup> Allgemein ist ein gutes Hochschulmanagement zentral für das Auftreten der Hochschulen gegenüber allen Stakeholdern.

Vorteile für die kooperierende Hochschule entstehen durch den stärkeren Praxisbezug von Forschung und Lehre, durch den Bezug in die Wirtschaft und durch die Erschließung von Berufsperspektiven für Mitarbeiter und Studierende. Außerdem bildet die Erschließung von Drittmitteln einen enormen Nutzen. „Drittmittelprojekte sind Forschungs- und Entwicklungsvorhaben, die von Mitgliedern der Hochschule im Rahmen ihrer dienstlichen Aufgaben durchgeführt und nicht aus Haushaltsmitteln, sondern mit Beiträgen Dritter finanziert werden.“<sup>19</sup> In Deutschland hat sich das finanzielle Volumen von Forschungsk Kooperationen und somit Drittmitteln binnen zwölf Jahren mehr als verdoppelt.<sup>20</sup> Verwaltet werden Drittmittel ausschließlich durch die Hochschulverwaltung und sie werden nur für den vorgesehenen Zweck verwendet. Die Verantwortung für die inhaltliche Abwicklung des jeweiligen Projektes trägt dabei nicht die Hochschule, sondern allein die Projektleitung. Problematisch an Drittmittelzuwendungen kann eine mögliche Einflussnahme der Geldgeber auf die

---

<sup>16</sup> Vgl. Schneider, Wysocki, 2009

<sup>17</sup> Vgl. Quennet-Thielen, 2011, S. 4

<sup>18</sup> Vgl. Schneider, Wysocki, 2009

<sup>19</sup> Bossemeyer, 2013

<sup>20</sup> Vgl. Frank, Meyer-Guckel, Schneider, 2007, S. 6

Forschungsfreiheit der Hochschule sein, wenn die Auftraggeber ein direktes Interesse am Ergebnis des Projektes haben.<sup>21</sup>

Da Kooperationen von Hochschulen und Wirtschaftsunternehmen auf beiden Seiten enorme Vorteile generieren, findet man eine „Win-Win-Situation“ vor, die von immer mehr potentiellen Hochschulen und Unternehmen erkannt wird. Einige Risiken sind dennoch zu beachten. So ist u. a. das Management von Kooperationen ein Erfolgsfaktor und auch die entstehende Beziehung zwischen den Partnern. Je längerfristig eine Kooperation angelegt ist, umso vertrauensvoller wird sie und umso erfolgsversprechender kann sie gesehen werden, da es bei kurzfristigen Kooperationen oftmals an Verständnis für die Arbeitsweise oder auch Kultur des jeweils anderen mangelt.<sup>22</sup> Es ist ebenfalls wichtig, in Verträgen Regeln für den Umgang miteinander zu formulieren und den gesamten Kooperationsprozess transparent zu gestalten. All diese Abstimmungen können Quelle für den Erfolg eines kooperativen Vorhabens zwischen Unternehmen und Hochschule sein.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. Bossemeyer, 2013

<sup>22</sup> Vgl. Frank, Meyer-Guckel, Schneider, 2007, S. 6

<sup>23</sup> Vgl. Pippel, 2013, S. 32



### **3 Vorstellung der Kooperation der Hochschule Mittweida anlässlich der Vergabe eines Wirtschaftspreises**

#### **3.1 Inhaltliche Aspekte des Projektes**

Im Rahmen der Förderung von außerordentlichen Leistungen in der Wirtschaft möchte die Hauck & Aufhäuser Kulturstiftung erstmals im November 2014 einen deutschlandweiten Wirtschaftspreis für verantwortungsvolles Unternehmertum vergeben. Es sollen Unternehmen oder auch Unternehmer ausgezeichnet werden, die im Sinne eines „Ehrbaren Kaufmannes“ agieren und handeln. Unterstützung erbittet die Kulturstiftung durch die Hochschule Mittweida, auch um Transparenz, Neutralität und Objektivität innerhalb der Nominierung und Preisvergabe zu schaffen. Als Gegenleistung bekommt die Hochschule eine Drittmittelzuwendung und einige Studierende können dieses Projekt als Abschlussarbeit für ihr Studium nutzen. So entsteht im Dezember 2013 die Kooperation zwischen der Hochschule Mittweida und der Hauck & Aufhäuser Kulturstiftung bzw. der Hauck & Aufhäuser Privatbankiers KGaA.

#### **3.2 Vorstellung der Initiatoren**

##### **3.2.1 Hauck & Aufhäuser Kulturstiftung**

Die Hauck & Aufhäuser Privatbank besteht seit über zweihundert Jahren. Im Januar 2008 errichtete das Bankhaus die Hauck & Aufhäuser Kulturstiftung, die das traditionelle Engagement für kulturelle und soziale Projekte fortsetzen soll, das für das Selbstverständnis der Privatbankiers schon immer eine wichtige Rolle spielt.

„Die Hauck & Aufhäuser Kulturstiftung widmet sich der Förderung von jungen Künstlern und Kulturschaffenden im deutschsprachigen Raum. Sie vergibt jährlich einen Förderpreis an besonders begabten künstlerischen Nachwuchs in

den Bereichen bildende und darstellende Kunst sowie Musik und Literatur. Über die Schönen Künste hinaus können mit dem Preis auch außerordentliche Leistungen in Wissenschaft und Bildung ausgezeichnet werden.“<sup>24</sup>

Um neben Künstlern auch die Wirtschaft zu stärken, möchte die Hauck & Aufhäuser Kulturstiftung ab dem Jahr 2014 jährlich einen Wirtschaftspreis für einen verantwortungsvollen Unternehmer bzw. einen „Ehrbaren Kaufmann“ vergeben, welcher immer am ersten Donnerstag nach Allerheiligen an den Preisträger in einer feierlichen Veranstaltung übergeben wird.

### **3.2.2 BdW – Beirat der Wirtschaft e. V.**

Im BdW-Beirat der Wirtschaft e. V. schließen sich bereits seit der Gründung 2009 engagierte Unternehmer und Unternehmerinnen aus unterschiedlichen Branchen und Verantwortungsträger aus der Gesellschaft zusammen, um gemeinsam Einfluss auf die gesellschaftliche und politische Entwicklung zu nehmen. Sie wollen mit Kompetenz und Verantwortungsbewusstsein Deutschland und dessen Stellung in der Welt mitgestalten. Der BdW ist demnach weltanschaulich und parteipolitisch neutral. Im partnerschaftlichen Dialog mit Politik, Wissenschaft, anderen Wirtschaftsverbänden und Gesellschaft bringen die Mitglieder des BdW ihr Wissen und ihre Fähigkeiten ein.

Zukunft gestalten, nachhaltig handeln, Verantwortung übernehmen - das sind die Grundätze des Vereins. Er basiert auf dem Leitbild einer Marktwirtschaft, in der sich Gesellschaft, Politik und Wirtschaft an den Prinzipien der Nachhaltigkeit orientieren.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Hauck & Aufhäuser Privatbankiers KGaA

<sup>25</sup> Vgl. Beirat der Wirtschaft e. V.

### **3.2.3 Partnerschaft mbB Ebner Stolz Mönning Bachem**

Die Partnerschaft mbB Eber Stolz Mönning Bachem ist eine der großen selbstständigen Beratungsgesellschaften in Deutschland: Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Rechtsberatung und Unternehmensberatung aus einer Hand mit dem Fokus auf mittelständische Unternehmen. Die Gesellschaft hat deutschlandweit Standorte und sie beschreiben ihre Arbeitsweise als zupackend, verantwortungsvoll und menschlich überzeugend, persönlich engagiert, kompetent und nah vor Ort. Ihr Miteinander wird durch Offenheit und Vertrauen geprägt und sie bringen jedem Menschen Wertschätzung und Respekt entgegen.<sup>26</sup>

## **3.3 Vorstellung des Hochschulteams**

Das Team der Hochschule setzt sich aus verschiedenen Angehörigen der Hochschule Mittweida zusammen. Die Abstimmung über die Kooperation mit der Hauck & Aufhäuser Kulturstiftung erfolgt über den Rektor der Hochschule Mittweida und den Dekan der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, welcher gleichzeitig als Betreuer des Projektteams, welches sich aus Studierenden zusammensetzt, fungiert.

Die Studierenden bilden das fachliche Team, welches die operativen Aufgaben im Projekt ausführt. Die Leitung des Projektes Wirtschaftspreis seitens der Hochschule obliegt der Autorin der hier vorliegenden Arbeit. Sie hat die Aufgabe, den Projektplan zu konkretisieren, Chancen und Risiken des Projektes herauszuarbeiten, die Erfüllung der Teilaufgaben zu koordinieren und die Einhaltung des Projektplans zu überwachen.

Weiterhin ist eine Studentin im Team, die im Rahmen des Projektes eine Bachelorthesis erstellt. Sie hat die Aufgabe, unter Berücksichtigung der Erkennt-

---

<sup>26</sup> Vgl. Partnerschaft mbB Ebner Stolz Mönning Bachem

nisse aus Ratingprozessen kritische Kennzahlen abzuleiten, um das Bewerberfeld potentieller Preisträger in einer Voranalyse einzugrenzen. Es soll mit leicht beschaffbaren Informationen gearbeitet werden, die aus Quelldaten des Rechnungswesens bzw. des Controllings stammen. Es sind somit vor allem finanzwirtschaftliche Kennzahlen auszuwählen.

Außerdem wird das Team durch zwei weitere Studenten unterstützt, die im Rahmen einer Modulleistung kritische Kennzahlen ableiten, die eine Beurteilung der Nachhaltigkeit der unternehmerischen Tätigkeit ermöglichen, um das Handeln der Unternehmen im Sinne des Ehrbaren Kaufmannes zu erkennen.

Eine Analyse bereits bestehender Wirtschaftspreise wird außerdem durch eine Studentin im Rahmen des Masterseminars durchgeführt.

### **3.4 Zielrichtung des Projektes „Wirtschaftspreis“**

Das Projekt „Wirtschaftspreis“ soll im Januar 2014 starten. Das Projektmanagement, welches die Phasen der Projektvorbereitung, -planung und Durchführung enthält, soll durch das Projektteam, welches der Hochschule Mittweida entstammt, realisiert werden. Es sollen deutschlandweit Unternehmen aus dem Mittelstand gefunden werden, die im Sinne eines „Ehrbaren Kaufmannes“ in der Wirtschaft agieren. Anhand von objektiven Kennzahlen und Kriterien soll ein Instrument gestaltet werden – dies könnte eine Selbstauskunft der Unternehmen oder auch ein Fragebogen sein – mit Hilfe dessen, das Verhalten eines Unternehmens abgefragt werden kann und sich so ein Ehrbarer Kaufmann identifizieren lässt. Im Ergebnis sollen Preisträger vorausgewählt und schlussendlich durch die Jury des Wirtschaftspreises im Oktober 2014 bestimmt werden.

## 3.5 Charakteristik des „Ehrbaren Kaufmannes“

### 3.5.1 Vorstellung ausgewählter Konzepte

In der Wissenschaft existieren verschiedene Ansätze zum Leitbild des Ehrbaren Kaufmannes. Im Folgenden werden die Konzepte des Bundesverbandes Deutscher Versicherungskaufleute e. V., der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Humboldt-Universität Berlin und der IHK Nürnberg und München vorgestellt.

Der Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e. V. ist ein Verein, dem Versicherungskaufleute angehören, die im Sinne eines Ehrbaren Kaufmannes handeln. Initiiert wurde der Verein, um den Verbraucherschutz im Versicherungsvertrieb zu optimieren.<sup>27</sup> Im Sinne des Bundesverbandes ist der Ehrbare Kaufmann geprägt durch Kompetenz, Unternehmertum und die ethische Grundlage seines Handelns.<sup>28</sup> Alle Mitglieder bekennen sich zu zehn Tugenden des Ehrbaren Kaufmannes, die aus der folgenden Abbildung hervorgehen.



**Abbildung 1: 10 Tugenden des Ehrbaren Kaufmannes**

<sup>27</sup> Vgl.: <http://www.bvk.de/search/node/ehrbarerKaufmann>

<sup>28</sup> Vgl.: <http://www.ehrbarerkaufmann.de/>

Quelle: in Anlehnung an <http://www.ehrbarerkaufmann.de/tugenden.html>

Dieser Ansatz ist nach Auffassung der Autorin allgemeingültig. Er gilt demnach nicht nur für Versicherungskaufleute, sondern alle zehn Tugenden sind auch übertragbar auf Wirtschaftsunternehmen. Hierbei sind vor allem die sozialpolitische Verantwortung, nachhaltiges Handeln, der vorbildhafte Umgang mit Mitarbeitern, Qualifikation und Kompetenz der Führungskräfte sowie Vertrauen hervorzuheben.

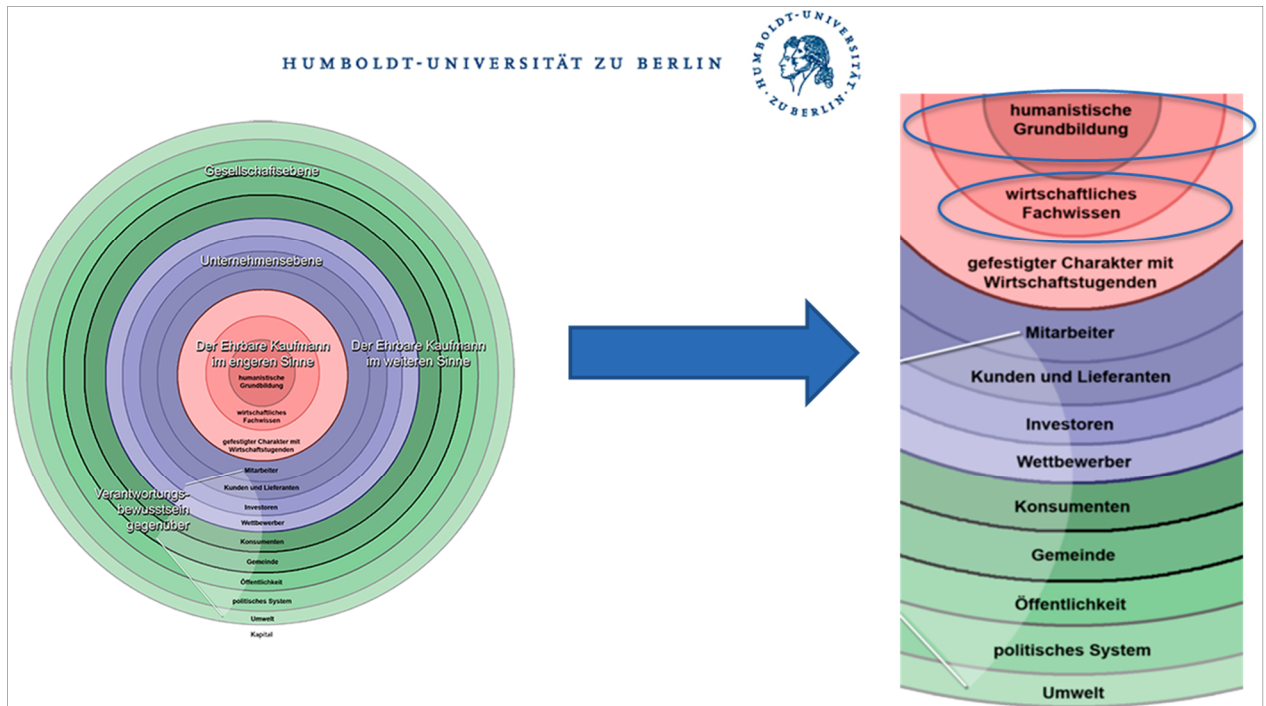
Eine weitere Definition des Begriffs des Ehrbaren Kaufmannes liefert die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Humboldt-Universität Berlin. Hier wird der Ehrbare Kaufmann auf unterschiedlichen Ebenen betrachtet.

Den Ehrbaren Kaufmann im engeren Sinne charakterisiert eine humanistische Grundbildung, wirtschaftliches Fachwissen und er verfügt über einen gefestigten Charakter mit Wirtschaftstugenden. Der Ehrbare Kaufmann im weiteren Sinne wird über sein Verantwortungsbewusstsein gegenüber verschiedenen Stakeholdern definiert, wobei unterschieden wird in Unternehmens- und Gesellschaftsebene. Stakeholder der Unternehmensebene sind Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten, Investoren sowie Wettbewerber oder allgemein der Markt. Zu Interessengruppen der Gesellschaftsebene zählen Konsumenten, Öffentlichkeit, das politische System und die Umwelt.<sup>29</sup>

Die folgende Abbildung veranschaulicht zusammenfassend das Bild des Ehrbaren Kaufmannes der Universität Berlin. Die Innenkreise in rot der Verantwortungszwiebel zeigen den Ehrbaren Kaufmann im engeren Sinne. Blaue und grüne Außenkreise beschreiben ihn im weiteren Sinne. Blau zeigt insbesondere das Verantwortungsbewusstsein auf Unternehmensebene, grün das auf Gesellschaftsebene.

---

<sup>29</sup> Vgl.: <http://www.der-ehrbare-kaufmann.de/zum-leitbild-des-ehrbaren-kaufmanns/das-leitbild/ueberblick/>



**Abbildung 2: Die Verantwortungszwiebel**

Quelle: <http://www.der-ehrbare-kaufmann.de/zum-leitbild-des-ehrbaren-kaufmanns/das-leitbild/ueberblick/>

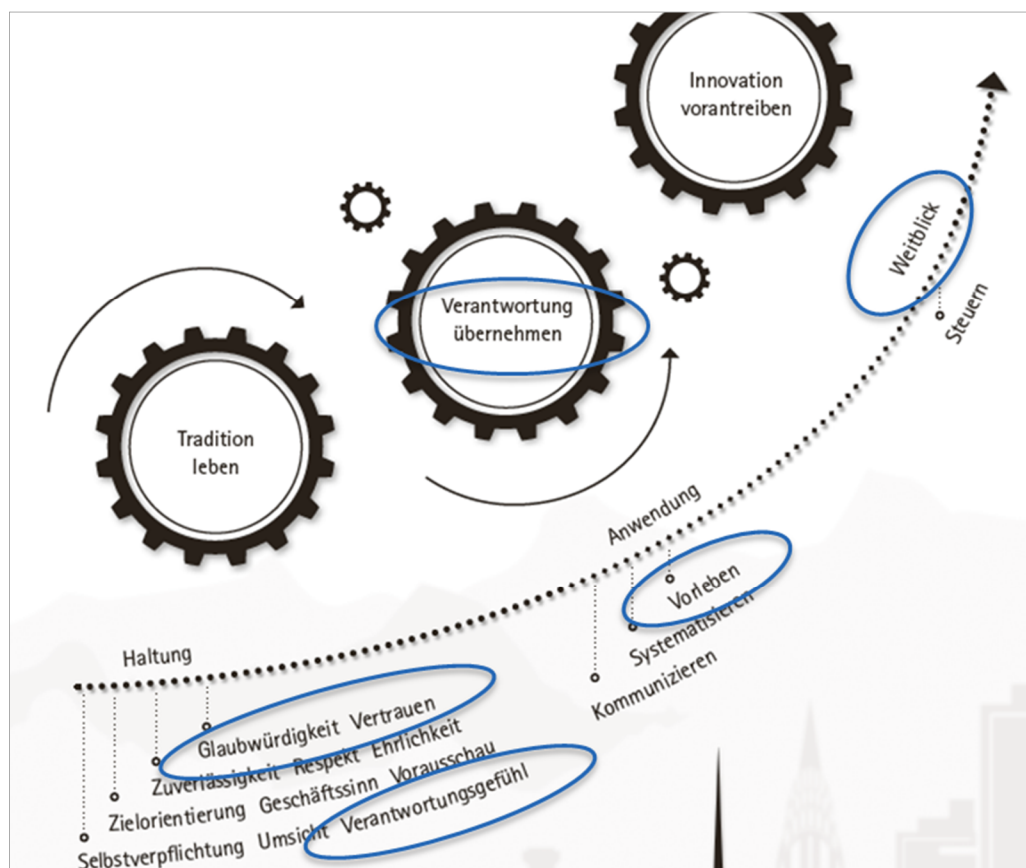
Ein weiterer Ansatz zum Ehrbaren Kaufmann geht von den Industrie- und Handelskammern in Nürnberg und München aus. „Die Industrie- und Handelskammern haben die Aufgabe, [...] für Wahrung von Anstand und Sitte des Ehrbaren Kaufmanns zu wirken.“<sup>30</sup> Sie sehen sich demnach in der Verantwortung, für Wahrung von Moral und Tugend in der Wirtschaftswelt zu sorgen. Diese Aufgabe der IHK ist traditionsbegründet und auch im IHK-Gesetz verankert.

Die Industrie- und Handelskammern Nürnberg und München beschreiben den Ehrbaren Kaufmann mit folgenden Eigenschaften: Er ist kompetent, verfügt über umfassendes Wissen und Qualität ist für ihn wichtig. Ein Ehrbarer Kauf-

<sup>30</sup> Auszug aus §1 IHK-Gesetz

mann orientiert sich an traditionellen Tugenden, ist sich seiner gesellschaftlichen, sozialen und ökologischen Verantwortung bewusst, ist glaubwürdig, ehrlich und verlässlich. Doch nicht nur in der Gesellschaft handelt er verantwortungsbewusst, auch auf Unternehmensebene lebt er Vertrauen und Verantwortung gegenüber Stakeholdern (Corporate Social Responsibility).

Die folgende Übersicht stellt ein Zahnrad dar, was zeigt, wie die persönliche Haltung eines Ehrbaren Kaufmannes in deren Umsetzung (oder Ausleben) und Weitblick greift. Demnach lebt ein Ehrbarer Kaufmann Tradition und setzt dies um, indem er Verantwortung übernimmt und Innovation vorantreibt.



**Abbildung 3: Den Ehrbaren Kaufmann leben**

Quelle: Oswald, 2012, S. 3

Dieser Ansatz bezieht sich speziell auf Wirtschaftsunternehmen und auch hier sind Eigenschaften des Ehrbaren Kaufmannes hervorzuheben. So sind Verant-



wortung übernehmen, Glaubwürdigkeit und Vertrauen, Verantwortungsgefühl, Vorleben und Weitblick hier in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen.

### **3.5.2 Definition des Begriffs „Ehrbarer Kaufmann“**

Aus den drei vorangegangenen Ansätzen oder Konzepten, die den Ehrbaren Kaufmann aus unterschiedlichen Perspektiven beschreiben, ist die nachfolgende Definition, die dem Wirtschaftspreis zu Grunde gelegt werden soll, entstanden.

Der Ehrbare Kaufmann im engeren Sinn verfügt über eine humanistische Geishaltung, wirtschaftliches Fachwissen, einen gefestigten Charakter und er zeigt tugendhaftes Verhalten. Der Ehrbare Kaufmann im weiteren Sinn ist unterteilt in zwei Verantwortungsdimensionen, einerseits auf Unternehmensebene und andererseits auf Gesellschaftsebene. Zu seinen Eigenschaften zählen unter anderem Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Glaubwürdigkeit und Verantwortungsbewusstsein.

Der Ehrbare Kaufmann kann in drei Richtungen dimensioniert werden (siehe dazu nachfolgende Abbildung). Zum einen in die Dimension Moral, die auch als Synonym für Ethik steht. Nach Immanuel Kant ist Ethik die „Wissenschaft von den allgemeinen Regeln des reinen Willens“. Eine weitere Richtung ist die Ehre. Hiermit ist das Ansehen oder die Anerkennung, auch die Würde des Ehrbaren Kaufmannes gemeint. Sie steht in enger Verbindung zum tugendhaften Verhalten. Die dritte Dimension beschreibt die Tugend. Sie umfasst nach Platon Weisheit, Tapferkeit, Besonnenheit und Gerechtigkeit.



**Abbildung 4: Die Dimensionen des Begriffs „Ehrbarer Kaufmann“**

Quelle: <http://www.brockhaus.de>

### **3.5.3 Traditionelles und modernes Leitbild**

Das Leitbild des Ehrbaren Kaufmannes wird im Folgenden auf drei Ebenen heruntergebrochen. Der Ehrbare Kaufmann lässt sich als Persönlichkeit, als Unternehmer und in der Gesellschaft beschreiben.

Im Rahmen des Ehrbaren Kaufmannes als Persönlichkeit wird der Kaufmann als Einzelperson betrachtet und unabhängig von der unternehmerischen Tätigkeit. Der Ehrbare Kaufmann als Persönlichkeit hat eine weltoffene und humanistische Grundhaltung, steht zu seinem Wort, ist vertrauenswürdig, kompetent und qualifiziert.

Der Ehrbare Kaufmann als Unternehmer ist Vorbild in seinem Handeln, schafft in seinem Unternehmen die Voraussetzungen für wert(e)orientiertes Handeln und legt sein unternehmerisches Wirken langfristig und nachhaltig an. Hier wird der Kaufmann in Beziehung zu Anspruchsgruppen betrachtet. „Wert“ meint hier den Unternehmenswert und „Werte“ die Ethik.

Der Ehrbare Kaufmann in der Gesellschaft hält sich an das Prinzip von Treu und Glauben, übernimmt soziale Verantwortung, handelt umweltbewusst und

tritt auch im internationalen Geschäft für seine Werte ein. Hier stehen im Mittelpunkt der Betrachtung der Kaufmann und dessen Unternehmen in Beziehung zur Öffentlichkeit.<sup>31</sup>

Aus der Definition des Ehrbaren Kaufmannes ergaben sich drei Dimensionen. Diese können nun auf die vorangegangenen drei Begriffsebenen des Kaufmanns angewendet werden. Die „Persönlichkeit“ des Ehrbaren Kaufmanns entspricht der Dimension Moral. Als Unternehmer kann er der Dimension Ehre zugeordnet werden. Der Ehrbare Kaufmann in der Gesellschaft entspricht schließlich der Dimension Tugend.

Hierbei sollte nicht zu scharf getrennt werden; es ist eher eine Zuordnung der Dimensionen auf die Begriffsebenen. Moral, Ehre und Tugend finden sich dennoch auf allen drei Ebenen des Kaufmanns.

---

<sup>31</sup> Vgl.: <http://www.veek-hamburg.de/leitbild-des-ehrbaren-kaufmanns-im-verstaendnis-der-versammlung-eines-ehrbaren-kaufmanns-zu-hamburg-e-v>

## **4 Theoretische Grundlagen des Projektmanagements**

### **4.1 Begriffe**

#### **4.1.1 Projekt**

Um den Begriff Projekt zu definieren, sollte man ihn zunächst von anderen Geschäftsprozessen abgrenzen. Projektfremde Prozesse sind bspw. Regelprozesse, also Aufgaben und Tätigkeiten, die immer wieder ausgeführt und keinen festen Endtermin haben. Des Weiteren sind auch Linienmaßnahmen oder Linientätigkeiten, also Aufgaben, die eindeutig einem Geschäftsbereich zugeordnet werden können und für deren Ausführung keine eigene Organisation erfordert, von Projekten abzugrenzen.<sup>32</sup> Vorhaben sind Projekten schon ähnlicher, da sie meist auch einmalig sind und klare Ziele haben. Allerdings wird auch hier keine eigene Organisation benötigt, sondern sie sind erst einmal Linientätigkeiten. Oft werden Vorhaben, die sich über mehrere Geschäftsbereiche erstrecken, bereits als Projekte bezeichnet.<sup>33</sup> Damit aus einem Vorhaben ein Projekt entsteht, sollten folgende, in der nachstehenden Abbildung dargestellte, Entscheidungskriterien gelten.

---

<sup>32</sup> Vgl. Drees, Lang, Schöps, 2010, S. 6

<sup>33</sup> Vgl. Lessel, 2008, S. 11

▪ klare, ergebnisorientierte, messbare Zielsetzung
▪ Zeitlich begrenzt durch Anfangs- und Endtermin
▪ Einmaliges Vorhaben
▪ Komplexe Handlungsabläufe, viele Schnittstellen
▪ Begrenzte Ressourcen (zeitlich, personell, finanziell)
▪ Vorhaben ist interdisziplinär, organisationsübergreifend
▪ Klare inhaltliche Abgrenzung zu anderen Projekten, Vorhaben
▪ Meist hohe geschäftspolitische Wertung
▪ risikobehaftet
▪ eigene Organisationsform ist erforderlich

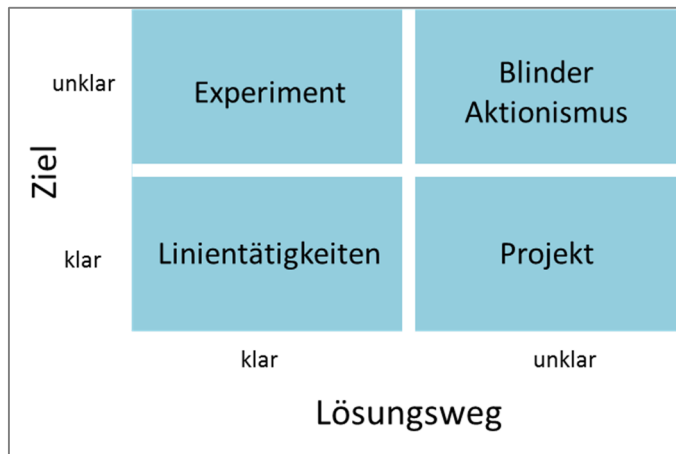
### Abbildung 5: Entscheidungskriterien für Projekte

Quellen: in Anlehnung an Lessel, 2008, S. 12 und Drees, Lang, Schöps, 2010, S. 5

Es ist wichtig, anhand dieser Kriterien festzulegen, welche Vorhaben als Projekte durchgeführt werden und welche als Vorhaben im Rahmen von Linientätigkeiten. Diese Tätigkeiten haben die Eigenschaften, dass sowohl das Ziel als auch der Weg zum Ziel bekannt sind. Dies ist bei Projekten nicht gegeben. Lediglich das Ziel ist klar definiert, einen Weg gibt es allerdings noch nicht.<sup>34</sup> Den Weg zu erarbeiten, ist Aufgabe des Projektleiters in Zusammenarbeit mit dem Projektteam. Die folgende Abbildung gibt noch einmal eine Zusammenfassung über die Abgrenzung von Projekten.

---

<sup>34</sup> Vgl. Drees, Lang, Schöps, 2010, S. 6



**Abbildung 6: Abgrenzung von Projekten**

Quelle: Drees, Lang, Schöps, 2010, S. 6

Die DIN 69901 definiert Projekte als Vorhaben, die im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet sind, z. B. im Hinblick auf die Zielvorgabe, auf zeitliche, finanzielle personelle oder andere Begrenzungen, auf Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und im Hinblick auf die projektspezifische Organisation.<sup>35 36 37 38 39</sup>

Es ist festzustellen, dass die Anzahl von Projekten in den vergangenen Jahren enorm zugenommen hat. Unter anderem begründet die zunehmende Komplexität in allen technischen und wirtschaftlichen Vorgängen diesen Umstand. Natürlich trägt auch die Internationalisierung und Globalisierung sowie der immer schnellere Wandel in allen Wirtschaftsbereichen dazu bei. Prozesse müssen daher zunehmend dynamisch und nicht mehr statisch durchdacht werden.<sup>40</sup>

<sup>35</sup> Vgl. Olfert, 2012, S. 13

<sup>36</sup> Vgl. auch Kupper, 2001, S. 21

<sup>37</sup> Vgl. auch Rößler, Mählich, Voigtmann, Friedrich, Steiner, 2008, S.15

<sup>38</sup> Vgl. auch Peipe, 2005, S. 12

<sup>39</sup> Vgl. auch Gruber, Süß, 2003, S. 95

<sup>40</sup> Vgl. Olfert, 2012, S. 13

### 4.1.2 Projektmanagement

„Management ist die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung des Unternehmens.“<sup>41</sup> Es kann als Funktion und Prozess verstanden werden. Außerdem wird zwischen Management als Funktion/Prozess und der Personengruppe des Managements unterschieden. Funktionsseitig besteht der Prozess des Managements aus den Phasen Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle.<sup>42</sup>

Projektmanagement konzentriert sich auf ein Projekt.<sup>43</sup> Es wird nach der DIN 69901 als „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und Führungsmitteln für die Abwicklung eines Projektes“ definiert.

Unter dem Begriff des Projektmanagements werden demnach sämtliche Methoden, Techniken, Maßnahmen und Faktoren summiert, die zur Projektdurchführung notwendig sind.<sup>44</sup> Oder anders: „Projektmanagement ist das Management, das erforderlich ist, um ein Projekt einer bestimmten Art, in einer bestimmten Zeit, mit bestimmten Ressourcen, zu einem bestimmten Ergebnis zu bringen.“<sup>45</sup> Das Management von Projekten ist eine sehr vielschichtige Aufgabe, die sich zum einen als Leitung und zum anderen als Prozessgestaltung darstellt und besitzt viele Facetten, wie bspw. Umfeld, Organisation, Strategie, Chancen-Risiken-Management oder auch Teamentwicklung.<sup>46</sup>

---

<sup>41</sup> Olfert, 2012, S. 19

<sup>42</sup> Vgl. Lessel, 2008, S. 13

<sup>43</sup> Vgl. Haynes, 2003, S. 9

<sup>44</sup> Vgl. Rößler, Mählich, Voigtmann, Friedrich, Steiner, 2008, S.19

<sup>45</sup> Keßler, Winkelhofer, 1999, S. 10

<sup>46</sup> Vgl. Lessel, 2008, S. 13 f.

## 4.2 Projektarten, Projektorganisation und Rollen in Projekten

### 4.2.1 Arten von Projekten

Projekte können anhand verschiedener Kriterien in differenzierte Gruppen eingeteilt werden. Sie lassen sich bspw. nach ihrem Projekthalt, der Stellung des Auftraggebers und der sozialen Komplexität unterscheiden. Diese Teilung in verschiedene Gruppen dient dazu, Gemeinsamkeiten in verschiedenen Arten von Projekten zu erkennen und diese für die wirtschaftliche Anwendung des Projektmanagements zu nutzen und Projekte annähernd zu standardisieren.<sup>47</sup>

Grundsätzlich lassen sich inhaltlich Projekte in drei überordnende Projektarten unterscheiden. Es gibt Forschungs- und Entwicklungsprojekte (FuE-Projekte), Organisationsprojekte und Investitionsprojekte.<sup>48</sup> Unterschiede zwischen diesen Arten sind ihre Zielsetzung und ihre Durchführung.

Forschungs- und Entwicklungs-Projekte haben die Eigenschaft, dass die Ziele noch nicht konkret formuliert sind und erst in der Planungsphase erarbeitet werden können. Ein Beispiel für solche Projekte ist die Entwicklung eines neuen Medikamentes. Organisationsprojekte sind demgegenüber Projekte, die ein klares Ziel haben und sich mit der Planung, Durchführung und Betreuung organisatorischer Prozesse befassen. Ein Beispiel hierfür wäre die Vorbereitung auf einen Messeauftritt. Bei einem Investitionsprojekt sollen technische Produkte, wie bspw. komplexe Maschinen oder auch Gebäude, realisiert werden.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Vgl. Rößler, Mählich, Voigtmann, Friedrich, Steiner, 2008, S.16

<sup>48</sup> Vgl. Gruber, Süß, 2003, S. 97

<sup>49</sup> Vgl. Peipe, 2005, S. 14 f.



## 4.2.2 Organisation und Organisationsformen in Projekten

Als Projektorganisation wird die Gesamtheit der Organisationseinheiten und der aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen zur Abwicklung eines bestimmten Projektes bezeichnet.<sup>50 51</sup>

Die Projektorganisation stellt den Rahmen für eine funktionierende Projektabwicklung dar.<sup>52</sup> Um eine projektspezifische Organisation einzurichten, ist deren Aufbau- und Ablauforganisation festzulegen. Innerhalb der Aufbauorganisation ist das Projekt in die Unternehmensorganisation einzubinden und es sind Rollen und Verantwortlichkeiten im Projekt zu definieren und festzulegen. Die Ablauforganisation legt Aktivitäten und Abläufe fest und sorgt dafür, dass das Projekt entsprechend des Entwicklungsprozesses abgewickelt wird. In der Projektorganisation wird allgemein die Arbeitsteilung im Projektteam festgelegt, d. h., wer welche Aufgaben zu erfüllen hat, welche Kompetenzen und Verantwortlichkeiten besitzt und darüber hinaus, wer welche Weisungsbefugnisse, Kontrollrechte und Aufsichtspflichten besitzt bzw. zu erfüllen hat.<sup>53</sup>

Wichtig ist, dass bei der Gestaltung der Organisation im Projekt die Prinzipien der Stabilität und Flexibilität beachtet werden. Stabilität heißt, „dass so viele Projektaktivitäten wie möglich im Rahmen festgelegter Regelungen und Einrichtungen abgewickelt werden.“<sup>54</sup> Durch die Stabilität können Vorgehensweisen im Projekt vereinheitlicht und dadurch transparent und effizient gestaltet werden. Doch auch Flexibilität soll in diesen Prozess mit einbezogen werden. So soll es der Projektorganisation möglich sein, sich schnell an verändernde Anforderungen anzupassen ohne Nachteile für das gesamte Projekt zu erzeugen.<sup>55</sup>

---

<sup>50</sup> Vgl. Gruber, Süß, 2003, S. 105

<sup>51</sup> Vgl. auch DIN 69901

<sup>52</sup> Vgl. Rößler, Mählich, Voigtmann, Friedrich, Steiner, 2008, S. 60

<sup>53</sup> Vgl. Wirsing, 2006, S. 3

<sup>54</sup> Keßler, Winkelhofer, 1999, S. 25

<sup>55</sup> Vgl. Litke, 1991, S. 43 f.

In der Literatur unterscheidet man generell drei unterschiedliche Organisationsformen von Projekten. In der praktischen Umsetzung empfiehlt sich eine Mischung der verschiedenen Formen, die die Anforderungen des jeweiligen Projektes am besten berücksichtigt.<sup>56</sup>

Zum einen gibt es die Organisationsform des reinen oder auch autonomen Projektmanagements. Bei dieser Form wird das Projekt zeitlich befristet fest in die Aufbauorganisation eines Unternehmens integriert und die Projektmitglieder werden aus ihrem jeweiligen Organisationsbereich ausgegliedert und nur dem Projekt zugeordnet. Das heißt, sie sind fachlich und personell dem Projektleiter unterstellt. Der Projektleiter ist ebenfalls nur für das Projekt abgestellt und hat Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse gegenüber den Projektmitarbeitern und in der Regel auch über alle Projektressourcen. Das Projekt ist als selbständige Einheit zu betrachten. Diese Organisationsform eignet sich vor allem für Großprojekte oder Projekte mit hohem Risiko. Es ist darauf zu achten, dass die Wiedereingliederung der Mitarbeiter in die Linie nach Projektablauf problemlos funktioniert.<sup>57 58</sup>

Des Weiteren gibt es die Matrixprojektorganisation, bei der neben dem Projektleiter meist auch Fachvorgesetzte weisungsbefugt sind. Hier liegt die Aufgabe des Projektleiters darin, die Entscheidungen der entsprechenden Personen herbeizuführen. Außerdem ist er verantwortlich für Termine und Kosten. Für Sachinhalte sind die Projektmitglieder verantwortlich. Der Projektleiter ist in der Linie integriert und die Mitarbeiter werden von der Linienorganisation in das Projekt delegiert und sind fachlich dem Projektleiter unterstellt, personell gehören sie aber nach wie vor zum Fachvorgesetzten in der Linie. Diese Form wird vor allem eingesetzt bei vielen parallellaufenden Projekten und abteilungsübergreifenden Vorhaben. Es ist hier darauf zu achten, dass es an Schnittstellen

---

<sup>56</sup> Vgl. Keßler, Winkelhofer, 1999, S. 25 f.

<sup>57</sup> Vgl. Leibbrandt, Park, 2004, S. 7 f.

<sup>58</sup> Vgl. auch Rößler, Mählich, Voigtmann, Friedrich, Steiner, 2008, S. 63

zwischen den projektbezogenen und den funktionsbezogenen Weisungssystemen nicht zu Konflikten kommt.<sup>59 60</sup>

Die Einfluss- oder auch Stabs-Projektorganisation hat die Eigenschaft, dass der Projektleiter meist direkt der Unternehmensleitung unterstellt ist und in seiner Stabsfunktion den Projektverlauf koordiniert, jedoch nicht über Entscheidungskompetenz und Weisungsbefugnis verfügt. Er kann nur Einfluss auf Entscheidungen nehmen. Es wird also keine eigene Projektstruktur geschaffen und auch die Projektmitarbeiter bleiben funktionell und personell den Fach- oder auch Linienvorgesetzten unterstellt. Zum Einsatz kommt diese Organisationsform meist bei kleineren und mittleren Projekten und in Unternehmen mit teamorientierten Führungsstrukturen. Es besteht allerdings bei der Einfluss-Projektorganisation das Risiko, dass sich niemand für das Projekt voll verantwortlich fühlt.<sup>61 62</sup>

### 4.2.3 Rollen im Projektmanagement

Innerhalb der gebildeten Projektorganisation gibt es Projektbeteiligte, an die unterschiedliche Rollenanforderungen gestellt werden. Die Projektrollen sollen frühzeitig geklärt und beschrieben werden, um ein Projekt erfolgreich durchführen zu können. In Projekten gibt es meist die Rollen des Projektleiters, des Auftraggebers, des Projektteammitgliedes, des Experten, und des Steuerungsgremiums (Lenkungskreis). Oft gehören auch Projektcontroller und Projektsponsor zu den Rollen.<sup>63</sup> Die folgende Abbildung verdeutlicht noch einmal die Rollen innerhalb des Projektmanagements.

---

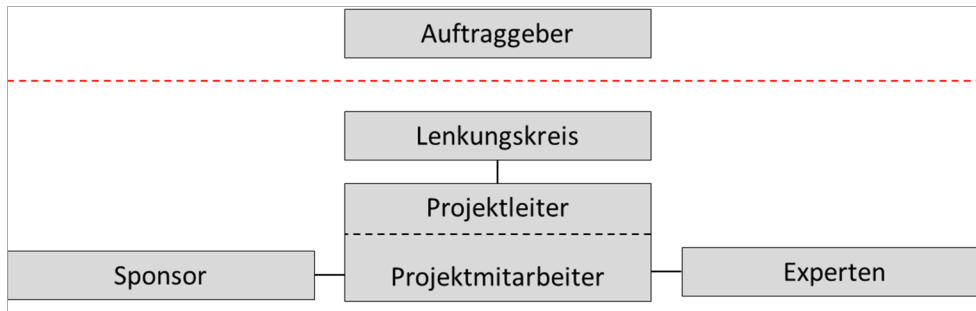
<sup>59</sup> Vgl. Keßler, Winkelhofer, 1999, S. 27 f.

<sup>60</sup> Vgl. auch Rößler, Mählich, Voigtmann, Friedrich, Steiner, 2008, S. 63 f.

<sup>61</sup> Vgl. Keßler, Winkelhofer, 1999, S. 28 f.

<sup>62</sup> Vgl. auch Rößler, Mählich, Voigtmann, Friedrich, Steiner, 2008, S. 62

<sup>63</sup> Vgl. Rößler, Mählich, Voigtmann, Friedrich, Steiner, 2008, S. 60



**Abbildung 7: Projektrollen**

Quelle: Drees, Lang, Schöps, 2010, S. 9

Es ist wichtig, von Beginn an zu klären, welche Aufgaben und Rollen der Projektleiter, andere Teammitglieder und weitere Instanzen haben (wie der Lenkungsreis), um Probleme im Vorfeld auszuräumen. Grundsätzlich gilt für die Projektorganisation, sie so klein wie möglich und nur so groß wie unbedingt nötig zu wählen.<sup>64</sup>

Die Rolle des Projektleiters ist wohl die verantwortungsvollste innerhalb der Projektorganisation. Er muss die Zügel in die Hand nehmen und bei ihm laufen alle Ergebnisse und Informationen zusammen. Der Projektleiter ist „Manager auf Zeit“ und hat die Aufgabe, das Projekt zu steuern und voranzutreiben und die Projektziele zu erreichen. Er sollte neben fachlichen Kompetenzen auch führen können und über eine hohe Methoden- und Sozialkompetenz verfügen. Er hat die Aufgabe, Projektziele zu setzen oder sie im Team zu vereinbaren. Nach dieser Vorgabe muss er das Projekt planen und die entsprechenden Methoden kennen und anwenden können. Der Projektleiter muss Entscheidungen herbeiführen, auch wenn diese einmal unangenehm für die Beteiligten sind. Er muss in der Lage sein, aus den übergeordneten Aufgaben Teilpakete zu schnüren, diese an die Teammitglieder zu verteilen, die Umsetzung zu überwachen und letztendlich bei Abweichungen die entsprechenden Maßnahmen ergreifen.

---

<sup>64</sup> Vgl. Drees, Lang, Schöps, 2010, S. 10

Der Projektleiter hat eine Schlüsselfunktion und trägt wesentlich zum Gelingen eines Projektes und somit zum Projekterfolg bei.<sup>65</sup> Verantwortung trägt er allerdings nur für die Zielerreichung, nicht aber für den Projekterfolg.<sup>66</sup>

Der Auftraggeber eines Projektes ist der Initiator und kann ein externer oder interner Kunde sein. Er finanziert das Projekt, übergibt einen Projektauftrag an die Projektleitung und das Projektteam und er hat dafür Sorge zu tragen, dass seine Zielsetzung verstanden und umgesetzt wird. Er muss demnach das Projekt aufsetzen, alle Beteiligten festlegen und einbinden und einen geeigneten Projektleiter finden und ernennen. Sollte ein Lenkungskreis einberufen werden, schlägt der Initiator dessen Mitglieder vor. In der Startphase des Projektes sollten Auftraggeber und der durch ihn ernannte Projektleiter eng zusammenarbeiten, um etwaige Zielabweichungen oder Missverständnisse aus dem Weg zu räumen. Im Laufe des Projektes wird der Initiator in alle wichtigen Entscheidungen eingebunden und erhält Informationen zum Projekt und dessen Stand. Am Ende des Projektes ist es seine Aufgabe, die Ergebnisse und den Nutzen daraus nachhaltig zu sichern. Er ist verantwortlich für den Erfolg des Projektes.<sup>67</sup>

Die Projektmitglieder sind für die Dauer des Projektes im Projekt eingebunden und besitzen oft unterschiedliche Fachkompetenzen. Die Zusammensetzung des Teams sollte sich eng an der Projektkomplexität und den Inhalten und Projektzielen orientieren. Die Projektmitglieder sollen gemeinsam mit dem Projektleiter Lösungswege für die gesetzten Ziele erarbeiten und diese umsetzen. Aus diesem Grund, sind die Projektmitarbeiter die eigentlichen Fachleute der Projekteinhalte. Sie bearbeiten Projektaufgaben selbständig und berichten an den Projektleiter, der als ihr Vorgesetzter, in allen fachlichen und organisatorischen Fragen das Projekt betreffend, fungiert. Er hat wiederum die Pflicht, das Projekt-

---

<sup>65</sup> Vgl. Peipe, 2005, S. 20 f.

<sup>66</sup> Vgl. Reuter, 2011, S. 57

<sup>67</sup> Vgl. Peipe, 2005, S. 28 f.

team in die Projektplanung und -strukturierung sowie in alle relevanten Ereignisse einzubeziehen.<sup>68</sup>

Zusätzlich zum Projektteam können auch vorübergehend Experten die Projektarbeit unterstützen, wenn spezielles Wissen oder Know How zu bestimmten Zeitpunkten benötigt wird.<sup>69</sup>

Das Steuerungsgremium, welches auch als Lenkungskreis bezeichnet wird, kann bspw. aus Geschäftsführung, Projektleitung, Auftraggeber und auch aus anderen Mitgliedern der Managementebene bestehen.<sup>70</sup> Andere Ansichten in der Literatur, sind der Auffassung, dass der Projektleiter kein Mitglied des Lenkungskreises sein sollte, lediglich an ihn berichtet.<sup>71</sup> Der Projektleiter sollte, da ist sich die Literatur einig, mit dem Auftraggeber entscheiden, ob ein Lenkungskreis gebildet werden soll. Dieses Gremium kann die Weichen für den Fortschritt des Projektes stellen, steuert es aber nicht. Das ist die Aufgabe des Projektleiters. Der Lenkungskreis soll das Projekt aus übergeordneten Gesichtspunkten betrachten und kann bspw. auch entscheiden, ein Projekt abzubrechen, wenn bestimmte Gefahren gegeben sind. Hauptaufgabe des Gremiums ist es demnach, den Projektfortschritt zu überwachen, Ergebnisse kritisch zu hinterfragen, Entscheidungen zu treffen und Rückmeldung an das Projektteam zu geben. Er dient dem Projektteam auch als letzte Entscheidungsinstanz, wenn dieses an bestimmten Punkten nicht mehr weiterkommt.<sup>72 73</sup>

Für eine gute Zusammenarbeit aller Rollenvertreter im Projektteam und der Projektorganisation sollten einige wichtige Regeln gelten und eingehalten werden. So steht zum einen das gemeinsame Projektziel über allen Einzelinteressen der Beteiligten. Außerdem sollten Schwierigkeiten und Probleme aller Art

---

<sup>68</sup> Vgl. Drees, Lang, Schöps, 2010, S. 15 f.

<sup>69</sup> Vgl. Rößler, Mählich, Voigtmann, Friedrich, Steiner, 2008, S. 61

<sup>70</sup> Vgl. Peipe, 2005, S. 30

<sup>71</sup> Vgl. Drees, Lang, Schöps, 2010, S. 18

<sup>72</sup> Vgl. Peipe, 2005, S. 30 f.

<sup>73</sup> Vgl. auch Drees, Lang, Schöps, 2010, S. 18 f.

immer innerhalb der Projektorganisation gelöst werden. Es werden nur auf gemeinsamen Beschluss und nur wenn es keine andere Alternative gibt, andere Eskalationswege außerhalb der Projektorganisation gewählt.<sup>74</sup>

## 4.3 Projektziele

Der Zielfindungsprozess ist von zentraler Bedeutung im Projektmanagement und bereits hier werden Grundlagen für die Projektumsetzung gelegt.<sup>75</sup> „Ein Ziel ist eine ergebnis-/resultatsorientierte Beschreibung eines Endzustands.“<sup>76</sup> Ein Projektziel beschreibt demnach den Zustand, der am Ende der Projektarbeit bestehen soll. Ausgehend von einem noch groben Projektergebnis werden Ziele so konkret wie möglich formuliert, damit sie als Orientierungshilfe während des Projektvoranschreitens dienen.<sup>77</sup> In der DIN 69901 ist definiert, dass durch das Projektziel die Aufgabenstellungen und der Durchführungsrahmen des Projektes festgelegt werden.

Der Projekterfolg hängt unmittelbar mit der Zieldefinition zusammen. Oft schlagen Projekte wegen unzureichender Zielfestlegung fehl. Die Gefahr der Zeitverzögerung bei Projekten ist bei nachlässiger Zielklärung besonders hoch. Für das Formulieren, Dokumentieren und Überprüfen der Ziele sollte genügend Zeit eingeplant werden und es ist wichtig, dass die festgelegten Projektziele zwischen Auftraggeber und Projektleiter abgestimmt und akzeptiert sind. Sie dienen dann als Kontrollinstrument und Orientierungshilfe.<sup>78</sup>

Bei der Zielformulierung ist es wichtig, dass Ziele realistisch formuliert sind. Dies schafft eine sichere Planungsgrundlage und kann als Messinstrument für das Gelingen des Projektes genutzt werden. Ziele sollen lösungsneutral be-

---

<sup>74</sup> Vgl. Drees, Lang, Schöps, 2010, S. 10

<sup>75</sup> Vgl. Möller, Dörrenberg, 2003, S. 42

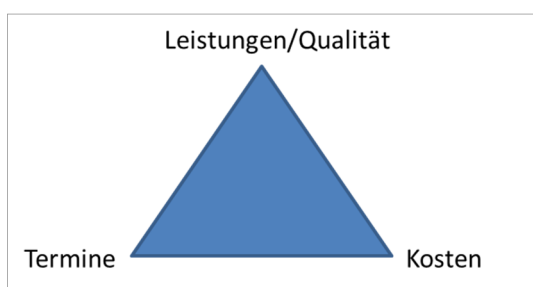
<sup>76</sup> Drees, Lang, Schöps, 2010, S. 28

<sup>77</sup> Vgl. Rößler, Mählich, Voigtmann, Friedrich, Steiner, 2008, S. 40

<sup>78</sup> Vgl. Rößler, Mählich, Voigtmann, Friedrich, Steiner, 2008, S. 40 f.

schrieben werden und nicht nur positive, sondern auch negative Wirkungen enthalten. Ziele sollten bestimmten Kriterien entsprechen und „smart“ formuliert sein, das heißt spezifisch, messbar, aktuell oder auch attraktiv, realistisch und terminiert.<sup>79</sup>

Außerdem besteht ein Projekt immer aus mehreren Zielen. Das dynamische Projektdreieck, welches in der folgenden Abbildung dargestellt ist und sich aus Terminen, Kosten und Leistungen/Qualität zusammensetzt, spiegelt dies wieder.



**Abbildung 8: Dynamisches Projekt-Dreieck**

Quelle: Peipe, 2005, S. 44

Wenn bspw. ein Termin eingehalten werden soll, kann es dazu führen, dass Kosten steigen oder auch die Qualität darunter leidet. Dieses Dreieck stellt die Beziehungen der drei vorgenannten Zielebenen dar. Die Ziele beeinflussen sich gegenseitig und müssen bei allen Entscheidungen berücksichtigt werden.<sup>80 81</sup>

Innerhalb des Zielfindungsprozesses unterscheidet man zwei unterschiedliche Vorgehensweisen. Zum einen gibt es das intuitive Verfahren, bei welchem mittels Kreativitätstechniken, wie bspw. Brainstorming oder Mindmapping, eine Vielzahl von Projektzielideen generiert wird. Je mehr Ideen dadurch entstehen, desto besser. Diese werden im Anschluss strukturiert und bewertet. Zum ande-

---

<sup>79</sup> Vgl. Schelle, 2007, S. 87

<sup>80</sup> Vgl. Peipe, 2005, S. 44

<sup>81</sup> Vgl. auch Schelle, 2007, S. 27



ren existiert das diskursive Verfahren. Dort besteht die Struktur oder das „Oberziel“ bereits und es werden alle notwendigen Informationen gesammelt und in diese Struktur eingebunden. Die Informationen werden bewertet und aus den sinnvollsten entstehen im Anschluss die Projektziele.<sup>82</sup>

Welche Vorgehensweise das Projektteam wählt, um an dem formulierten Ziel anzukommen, lässt sich an dieser Stelle allerdings noch nicht festlegen. Dazu bedarf es der Projektplanung, auf die im Laufe dieser Arbeit auch noch eingegangen wird.

## **4.4 Projektumfeld und Stakeholder**

### **4.4.1 Projektumfeldfaktoren**

In den vorangegangenen Abschnitten dieser Arbeit stand zumeist das Projekt mit seinen internen Strukturen und Plänen im Vordergrund. Doch es ist auch im Projektmanagement von entscheidender Bedeutung, das Projektumfeld mit relevanten Stakeholdern, früher als Anspruchsgruppen bezeichnet, zu betrachten.<sup>83</sup> Dabei werden unter dem Projektumfeld alle äußeren Einflüsse auf ein Projekt verstanden. DIN 69904 definiert das Projektumfeld als das „Umfeld, in dem ein Projekt entsteht und durchgeführt wird, welches das Projekt beeinflusst und von dessen Auswirkungen beeinflusst wird.“

Es ist wichtig, dass das Umfeld noch vor der Projektplanung betrachtet und analysiert wird. Es sollen alle Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren, Stakeholder und deren Interessen, Risiken, aber auch Chancen für das Projekt

---

<sup>82</sup> Vgl. Schelle, 2007, S. 87 f.

<sup>83</sup> Vgl. Reuter, 2011, S. 52

erkannt und erfasst werden und mögliche Handlungsmöglichkeiten zur Beeinflussung des Umfeldes aufgezeigt werden.<sup>84</sup>

Zum Projektumfeld gehören interne und externe Einflüsse auf ein Projekt. Umfeldfaktoren, die unmittelbar in Verbindung mit Projektzielen oder der Projektorganisation stehen, werden als direktes Projektumfeld bezeichnet. So sind dies bspw. Personen oder Personengruppen, die im Projekt involviert und wesentlich am Projektergebnis beteiligt sind. Dem gegenüber gehören zum indirekten Umfeld Faktoren, die nur mittelbar vom Projekt betroffen sind. Dies können bspw. Behörden oder Interessenverbände sein. Sie haben keinen direkten Einfluss auf die Projektziele und das Ergebnis des Projektes. Es ist dennoch wichtig, sie zu beachten, da ihre Macht so groß sein kann, dass sie ein Projekt gefährden.<sup>85</sup> Oft wird das Umfeld auch in sachliche und soziale Faktoren weiter untergliedert, wobei sachliche Umfeldfaktoren das handlungsobjektbezogene Umfeld darstellen. Dahingegen bilden soziale Faktoren das handlungsträgerbezogene Projektumfeld, wozu auch bspw. Stakeholder gehören.<sup>86</sup> Je nachdem, ob sie direkt oder indirekt auf das Projekt Einfluss nehmen, sind sie weiter zu klassifizieren. Die folgende Abbildung macht die Klassifizierung im Projektumfeld noch einmal deutlich.

---

<sup>84</sup> Vgl. Rößler, Mählich, Voigtmann, Friedrich, Steiner, 2008, S. 31 f.

<sup>85</sup> Vgl. Peipe, 2005, S. 49

<sup>86</sup> Vgl. Rößler, Mählich, Voigtmann, Friedrich, Steiner, 2008, S. 32

	Direkte Faktoren	Indirekte Faktoren
Soziale Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschäftsleitung</li> <li>• Linienorganisation</li> <li>• andere Abteilungen</li> <li>• Stakeholder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interessenverbände</li> <li>• Behörden</li> <li>• Medienvertreter</li> </ul>
Sachliche Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalwechsel im Unternehmen</li> <li>• Umsatzentwicklung im Unternehmen</li> <li>• neue Erkenntnisse in F &amp; E</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktentwicklung</li> <li>• Wechselkursschwankungen</li> <li>• Technischer Fortschritt</li> </ul>

**Abbildung 9: Systematisierung von Projektumfeldfaktoren anhand ausgewählter Beispiele**

Quelle: in Anlehnung an RKW/GPM, 2003, S. 65

#### 4.4.2 Stakeholder und deren Interessen

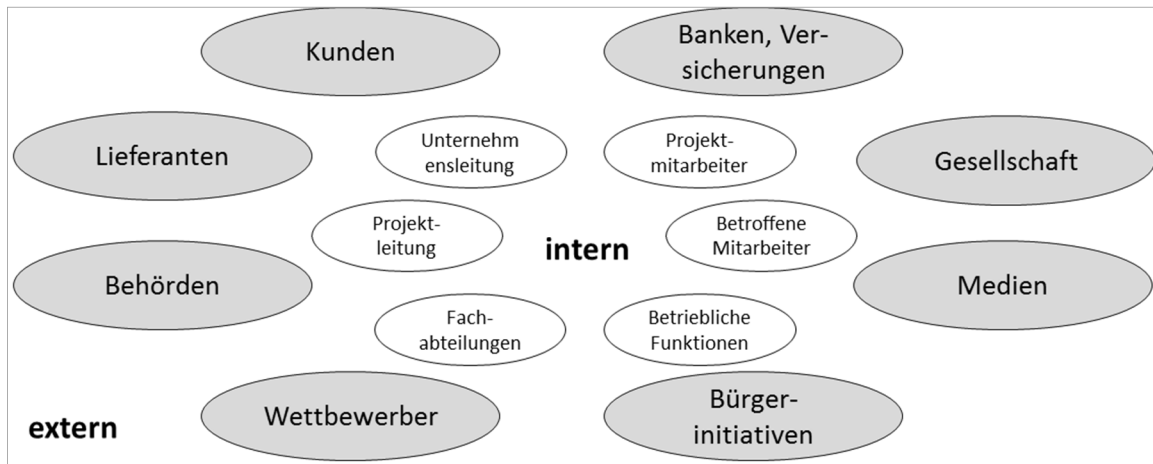
Neben technischen und wirtschaftlichen Aspekten, also sachlichen Faktoren, haben vor allem die sozialen enormen Einfluss auf das Projekt in seiner Gesamtheit. Zu diesen Faktoren gehören auch Personen oder Personengruppen, die das Projekt direkt oder indirekt beeinflussen können und ein Interesse am Erfolg oder auch Misserfolg des Projektes haben. Die sogenannten Stakeholder können demnach sowohl positiv als auch negativ zu einem Projekt stehen.<sup>87 88</sup>

Stakeholder sind bspw. das Projektteam selbst, der Auftraggeber oder auch Kunden, Sponsoren, Trägerorganisationen oder auch die Öffentlichkeit. Sie sind aktiv an einem Projekt beteiligt und deren Interessen können durch die Projekt-

<sup>87</sup> Vgl. Reuter, 2011, S. 52

<sup>88</sup> Vgl. Project Management Institute, 2008, S. 24

durchführung oder das Projektergebnis positiv oder negativ beeinflusst werden. Stakeholder können auch Einfluss auf Projektmitarbeiter nehmen. Um festzustellen, ob die Erwartungen an das Projekt hinsichtlich aller Beteiligten erfüllt werden, müssen sowohl interne als auch externe Stakeholder identifiziert werden.<sup>89</sup> Eine beispielhafte Übersicht über interne, auch formelle genannt, und externe, auch informelle Stakeholder genannt<sup>90</sup>, gibt die folgende Abbildung.



**Abbildung 10: Stakeholder im internen und externen Projektumfeld**

Quelle: in Anlehnung an Möller, Dörrenberg, 2003, S. 40

Im Folgenden werden beispielhaft einige Stakeholder im Einzelnen beschrieben.

Der Projektauftraggeber ist sogenannter „Eigentümer“ des Projektes. Er stellt die finanziellen Mittel zur Verfügung und kann sowohl intern aus dem projekt-durchführenden Unternehmen stammen oder externer Kunde sein. Er entscheidet von Anfang an über das Projekt. Er legt den Leiter fest und bestimmt Prioritäten. Er ist für den Erfolg des Projektes verantwortlich und ebenso dafür, wie die Projektergebnisse umgesetzt werden. Er ist demnach sehr vom Projekt betroffen und dies immer in positiver Ausprägung.

<sup>89</sup> Vgl. Project Management Institute, 2008, S. 23

<sup>90</sup> Vgl. Reuter, 2011, S. 57 f.

Der Projektleiter trägt die Verantwortung dafür, dass die Projektziele inhaltlich korrekt im Zeit- und Kostenrahmen erreicht werden. Er führt das Projektteam, welches ein weiterer interner Stakeholder eines Projektes ist. Die Betroffenheit von Projektleiter und -team am Projekt ist ebenfalls sehr hoch einzuschätzen in positiver Ausprägung. Andere interne Stakeholder können aus dem weiterliegenden Umfeld des Projektes stammen. So sind etwa Geschäftsleitung, Abteilungsleiter oder auch Betriebsräte ebenfalls formelle Anspruchsgruppen, die mit durchschnittlicher Betroffenheit eingeschätzt werden, die nun in positiver oder auch negativer Ausprägung vorherrschen kann. Dieser Kreis wird je nach Projekt kleiner oder größer ausfallen. Beispielhaft für die externen Stakeholder sind die Öffentlichkeit, Bürgerinitiativen, Behörden oder auch Banken und Versicherungen. Deren Betroffenheit und Art sind ebenfalls für jedes Projekt im Einzelnen zu bestimmen und in die Stakeholderanalyse einzubeziehen. Es gibt innerhalb der externen Stakeholder auch Gruppen, die als Gegner und Bremser oder auch Skeptiker bezeichnet werden. Diese sollen an dieser Stelle kurz erläutert werden. Gegner oder Bremser fürchten, durch das Projekt persönliche Nachteile zu bekommen, etwa Verlierer eines Veränderungsprozesses durch das Projekt zu werden. Sie vertreten ihren negativen Standpunkt oft aggressiv mit scheinrationalen Sachargumenten. Skeptiker hingegen sehen sachliche Risiken im Vordergrund und sind skeptisch gegenüber Rahmenbedingungen des Projektes, wie etwa die Erreichung von Zielen im Zeitplan. Sie befürchten sogar ein Scheitern des Projektes. Solche Gruppen müssen innerhalb des Stakeholdermanagements besonders aufmerksam betrachtet werden und auch für diese Anspruchsgruppen sind Maßnahmen zu erarbeiten, die eine Projektgefährdung durch Gegner oder Skeptiker ausschließen.<sup>91 92</sup>

---

<sup>91</sup> Vgl. Reuter, 2011, S. 56 ff.

<sup>92</sup> Vgl. auch Schelle, 2007, S.103 f.

Die Stakeholderanalyse beinhaltet, alle vom Projekt betroffenen Personen und Organisationseinheiten zu identifizieren und schriftlich zu dokumentieren, in wie weit sie vom Projekt betroffen sind, welche Interessen sie am Projekt haben, ob diese von positiver oder negativer Natur sind, ggf. welche Maßnahmen oder dafür oder dagegen einzuleiten sind und ggf. welche Auswirkungen ihr Verhalten auf den Projekterfolg hat.<sup>93</sup> Es werden also innerhalb der Analyse auch Strategien für den Umgang mit den verschiedenen Anspruchsgruppen erarbeitet.<sup>94</sup> Die Stakeholderanalyse ist demnach kein statisches Instrument, sondern sie sollte während des gesamten Projektablaufes immer wieder überprüft und bei Bedarf geändert werden. Grund dafür können Änderungen in den Einstellungen der einzelnen Anspruchsgruppen zum Projekt sein. Anfangs positiv eingestellte Stakeholder können im Laufe des Projektes auch ihre Meinung ändern. Um dies zu erfassen ist es wichtig, die Analyse dynamisch zu gestalten.<sup>95</sup> Um sie zu veranschaulichen, eignet es sich, alle Stakeholder in einem Überblick zusammenzufassen und einzugruppieren, wie die folgende Abbildung für drei Anspruchsgruppen beispielhaft zeigt.

Stakeholder	Betroffenheit	Art	Argumente	Maßnahmen
Auftraggeber	hoch	positiv	schneller werden durch Projektmanagement	gute Projektdurchführung, regelmäßige Berichte
Projektteam	hoch	positiv	erfolgreiche Projektdurchführung	motivieren, anspornen
betroffene Fachabteilungen	mittel	negativ	müssen Neues dazu lernen	frühzeitig über das Projekt informieren

### Abbildung 11: Beispielhafte Stakeholderanalyse

Quelle: in Anlehnung an Peipe, 2005, S. 50

Die Identifizierung und Analyse der Stakeholder ist von zentraler Bedeutung für ein Projekt und als ein Erfolgsfaktor zu sehen. Leider werden allerdings in der

<sup>93</sup> Vgl. Reuter, 2011, S. 55

<sup>94</sup> Vgl. Schelle, 2007, S. 104

<sup>95</sup> Vgl. Peipe, 2005, S. 53

Projektpraxis oft nur wenige oder gar einzelne Stakeholder als solche wahrgenommen und viele vergessen und dadurch ausgeblendet. Für das Identifizieren aller Stakeholder ist die Anwendung eines systematischen Stakeholdermanagements über alle Projektphasen unerlässlich und es sollte frühzeitig damit begonnen werden.<sup>96 97</sup> Die Ergebnisse aus der Stakeholderanalyse fließen unmittelbar ins Chancen- und Risikomanagement ein, auf welches im späteren Verlauf der Arbeit noch näher eingegangen wird.<sup>98</sup>

## 4.5 Projektphasen

### 4.5.1 Überblick über den Lebenszyklus eines Projektes

Ein Projekt durchläuft einen meist in vier Phasen unterteilten Zyklus. Dieser setzt sich zusammen aus der Projektdefinition oder auch Projektvorbereitung, der Projektplanung, der Plan- oder Projektdurchführung und des Projektabschlusses. Die DIN 69901 definiert eine Projektphase „als einen zeitlichen Abschnitt eines Projektablaufs, der sachlich gegenüber anderen Abschnitten getrennt ist.“ Jede Projektphase stellt unterschiedliche Herausforderungen an das Projektmanagementteam und insbesondere an den Projektleiter.<sup>99 100</sup> Es ist wichtig, die Fähigkeiten der Beteiligten in den unterschiedlichen Projektphasen richtig einzusetzen, um das Projekt zum Erfolg zu führen. Die folgende Abbildung zeigt das typische Aktivitätsniveau in den einzelnen Projektphasen. So ist ein sinuskurvenförmiger Verlauf im Projektlebenszyklus zu erkennen, der in der Projektdurchführung sein Maximum an Aktivität generiert.

---

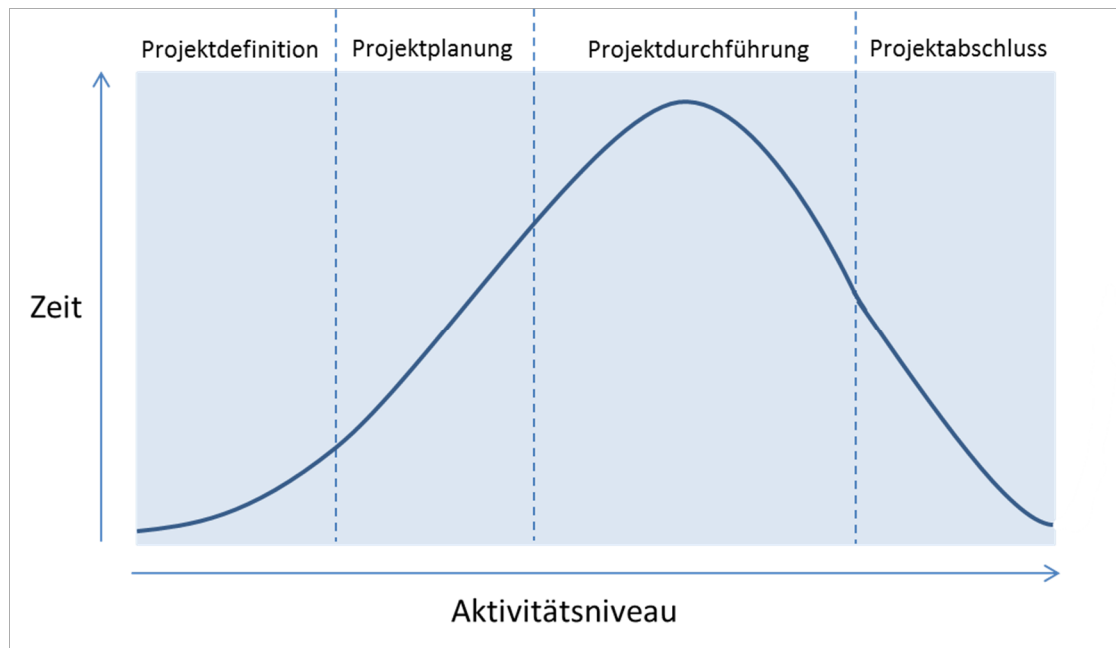
<sup>96</sup> Vgl. Reuter, 2011, S. 54

<sup>97</sup> Vgl. auch Schelle, 2007, S. 99

<sup>98</sup> Vgl. Peipe, 2005, S. 53

<sup>99</sup> Vgl. Olfert, 2012, S. 22 ff.

<sup>100</sup> Vgl. auch Haynes, 2003, S.10



**Abbildung 12: Aktivitätsniveaus innerhalb eines Projektes**

Quelle: in Anlehnung an Haynes, 2003, S. 10 und Project Management Institute, 2008, S.16

Im Folgenden werden die einzelnen Phasen mit ihrem jeweiligen Inhalt beschrieben.

#### 4.5.2 Projektvorbereitung

Projekte entstehen meist aus Problemen oder Gelegenheiten. Wenn jemand auf ein Problem reagiert, etwa mit einem Lösungsansatz, oder jemand eine neue Unternehmung startet und in Angriff nimmt, ist dies der Beginn eines Projektes.<sup>101</sup> „Die Projektvorbereitung ist der Prozess von der Idee bis zum schriftlich festgesetzten Projektauftrag.“<sup>102</sup> Die Idee kann demnach ein konkreter Umsetzungswunsch eines Auftraggebers sein oder eben durch ein Problem

---

<sup>101</sup> Vgl. Haynes, 2003, S. 22

<sup>102</sup> Drees, Lang, Schöps, 2010, S. 23



entstehen. In dieser ersten Phase wird das Projekt aufgesetzt und somit definiert. „Es entsteht die Basis für das gesamte künftige Projekt.“<sup>103</sup> Hier werden weiterhin Ziele definiert, die Organisation innerhalb des Projektes wird festgelegt, die die Zusammenarbeit für die Projektlaufzeit regelt, Umfeld, Stakeholder und Risiken werden analysiert und all diese Festlegungen werden in einem Projektsteckbrief oder auch Projektauftrag zusammengefasst.<sup>104 105</sup> Leider wird dieser Phase in vielen Projekten zu wenig Beachtung geschenkt und oftmals wird sie sogar als unnötig erachtet. Doch gerade durch die Festlegungen in dieser Phase können spätere Irritationen vermieden werden.<sup>106</sup> Ein Sprichwort besagt: „Wie ein Projekt beginnt, so endet es auch.“<sup>107</sup> Das heißt, je akribischer man von Beginn an arbeitet, umso erfolgreicher verspricht ein Projekt zu werden.

### 4.5.3 Projektplanung

Die Projektplanung ist die vorausschauende Festlegung der Projektdurchführung. Hier werden alle prozessualen Merkmale eines Projektes festgelegt und sie dient insbesondere dazu, die wesentlichen Projektmerkmale zu planen, Vorgaben für die Projektleitung festzulegen und letztendlich über die Projektdurchführung zu entscheiden.<sup>108</sup> Die Projektplanung nimmt neben der Projektvorbereitung eine ebenso wichtige Position ein und ist für den strukturierten Projektablauf von hoher Bedeutung. Ziel ist es, das Projekt zu strukturieren und dadurch beherrschbar zu machen und den Ablauf des Projektes überschaubar abzubilden. Weiterhin soll der Zeitaufwand des gesamten Projektes, als auch einzelner Phasen bestimmt werden und es sind Entscheidungspunkte, sogenannte Meilensteine festzusetzen.<sup>109</sup> Meilensteine sind gemäß DIN 69900 als

---

<sup>103</sup> Noé, 2006, S. 32

<sup>104</sup> Vgl. Gruber, Süß, 2003, S. 107

<sup>105</sup> Vgl. auch Rößler, Mählich, Voigtmann, Friedrich, Steiner, 2008, S. 30

<sup>106</sup> Vgl. Lessel, 2008, S. 16

<sup>107</sup> Vgl. Lessel, 2008, S. 16

<sup>108</sup> Vgl. Olfert, 2012, S. 85 f.

<sup>109</sup> Vgl. Drees, Lang, Schöps, 2010, S. 39

„Ereignisse besonderer Bedeutung“ definiert. Sie dienen als Orientierungshilfe und Motivationsgrundlage und sind Schnittstellen der einzelnen Projektphasen. Meilensteine sind demnach Entscheidungspunkte über die Freigabe und Abschluss einer Phase und den Beginn einer neuen Phase.<sup>110</sup>

Da die Phase der Projektplanung sehr komplex ist, ist es notwendig, dass alle Projektbeteiligten in die Planungsphase mit einbezogen werden, d. h. neben dem Projektleiter auch das gesamte Projektteam und gegebenenfalls auch Auftraggeber oder auch Experten.<sup>111</sup> Das Herausfordernde an der Planungsphase ist die Unsicherheit und Ungewissheit und die Tatsache, dass zunächst alle Projektbeteiligten mit Schätzungen und Unklarheit auskommen müssen. Diese Phase ist oft die anspruchsvollste und nervenaufreibendste. Problematisch bei der Projektplanung sind demnach die mangelnde Vorausbestimmbarkeit und Vorhersehbarkeit der Projektgegebenheiten.<sup>112</sup> Aufgrund dessen ist es wichtig, realistisch und mit einem Puffer zu planen.

Ein Grundsatz besagt: So viel Planung wie nötig und so viel Flexibilität wie möglich. Es sollte nicht bis ins feinste Detail und für die gesamte Projektlaufzeit tagesgenau geplant werden. Solch eine Planung ist keine Garantie dafür, dass das Projekt dann tatsächlich so ablaufen wird. Es gibt immer unerwartete Umstände, die dem entgegenstehen. Eine Planung sollte demnach so flexibel sein, dass sie sich an Veränderungen anpassen kann.<sup>113</sup>

Die Projektplanung selbst verläuft über mehrere Stufen vom Groben zum Feinen, sodass der Grad der Detaillierung immer größer wird. Dazu existieren eine Vielzahl verschiedener Phasenmodelle, die alle darauf ausgerichtet sind, den Projektablauf zu strukturieren.<sup>114</sup>

---

<sup>110</sup> Vgl. Rößler, Mählich, Voigtmann, Friedrich, Steiner, 2008, S. 48

<sup>111</sup> Vgl. Drees, Lang, Schöps, 2010, S. 39

<sup>112</sup> Vgl. Olfert, 2012, S. 85

<sup>113</sup> Vgl. Drees, Lang, Schöps, 2010, S. 40

<sup>114</sup> Vgl. Rößler, Mählich, Voigtmann, Friedrich, Steiner, 2008, S. 48 ff.

Um zunächst eine grobe Struktur zu erhalten, ist ein Phasen- oder auch Meilensteinplan zu entwickeln. Hierbei wird das Projekt in Phasen mit offensichtlichen Hauptaufgaben grob eingeteilt.<sup>115</sup>

Im Anschluss daran wird ein Projektstrukturplan entwickelt, der der nächste Detaillierungsgrad nach dem Phasenplan ist. Hierbei werden wiederum alle Aufgaben identifiziert, die im Laufe des Projektes erledigt werden müssen. Hier gilt das Prinzip der Vollständigkeit, um die Projektziele zu erreichen. Aufgabe des Strukturplanes ist, Transparenz zu schaffen. Innerhalb des Projektstrukturplans wird das Projekt in kleine, überschaubare, planbare sowie steuerbare Einheiten, sogenannte Teilaufgaben oder Arbeitspakete, zerlegt. Dazu werden Aufgaben über mehrere Ebenen heruntergebrochen, bis auf der untersten Ebene Teilaufgaben stehen. Solche Aufträge müssen genau einem Projektmitarbeiter oder einer Gruppe zugeordnet werden können. Ist dem so, spricht man von Arbeitspaketen.<sup>116</sup> „Das Arbeitspaket ist die kleinste Planungseinheit im Projekt, die ebenfalls überwacht und gesteuert werden muss.“<sup>117</sup> Doch nicht alle Projekte benötigen Projektstrukturpläne und die Detaillierung bis zu Arbeitspaketen. Viele, gerade weniger komplexe Projekte können auch nur durch die Instrumente Meilenstein- und Terminplan bzw. Jobliste<sup>118</sup> gesteuert werden. Die Projektstrukturierung kann objekt-, funktions-, phasen- oder auch gemischtorientiert ausgeführt werden.<sup>119 120</sup>

An die Projektstrukturplanung schließt sich die Terminplanung an, bei der die zuvor dargestellte Projektstruktur auf die Zeitachse projiziert wird. Hier empfiehlt es sich, rückwärts zu planen, da bei einer Vorwärtsplanung vom Startzeitpunkt aus oft das geplante Projektende zeitlich überschritten wird. Des Weiteren wird

---

<sup>115</sup> Vgl. Peipe, 2005, S. 16 f.

<sup>116</sup> Vgl. Rößler, Mählich, Voigtmann, Friedrich, Steiner, 2008, S. 53 ff.

<sup>117</sup> Drees, Lang, Schöps, 2010, S. 45

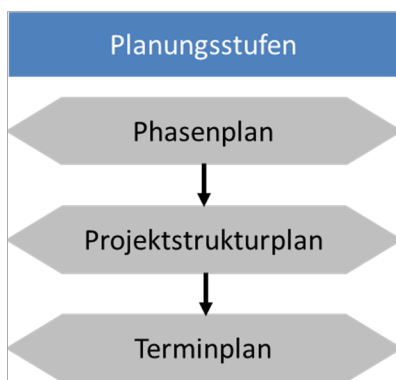
<sup>118</sup> Eine Jobliste ist eine Auflistung von Teilaufgaben im Projekt, ohne dass jede Aufgabe innerhalb eines Projektstrukturplans beschrieben wird.

<sup>119</sup> Vgl. Keßler, Winkelhofer, 1999, S. 172

<sup>120</sup> Vgl. auch Peipe, 2005, S. 62

in der Terminplanung festgelegt, in welcher Reihenfolge die Aufgaben abzuarbeiten sind. Einige Aufgaben können vermutlich parallel nebeneinander her laufen. Sie werden demnach in eine logische Reihenfolge mit jeweiliger Zeitdauerangabe gebracht.<sup>121</sup>

Die folgende Abbildung zeigt zusammenfassend ausgewählte Planungsstufen im Projektmanagement. Im gesamten Planungsprozess ist es wichtig, die Planung so lang zu ändern, bis ein ausreichender Zeitpuffer vorhanden ist.<sup>122</sup>



**Abbildung 13: Projektplanungsstufen**

Quelle: in Anlehnung an Drees, Lang, Schöps, 2010, S. 41

#### 4.5.4 Projektdurchführung

Die Projektdurchführung oder auch -abwicklung umfasst das Planen, Organisieren, Überwachen, Lenken, Berichten, Eingreifen und ggf. Ergreifen notwendiger Korrekturmaßnahmen. In dieser Phase ist die Projektsteuerung das Kernstück und deshalb Hauptaufgabe des Projektleiters. Sie ermöglicht es, die Prozesse in der Projektarbeit so zu führen, dass die Projektziele erreicht werden können. Oft wird neben dem Begriff der Projektsteuerung auch der des Projektcontrollings verwendet. Controlling umfasst dabei alle Aspekte der Überwachung und

<sup>121</sup> Vgl. Peipe, 2005, S. 69

<sup>122</sup> Vgl. Drees, Lang, Schöps, 2010, S. 45

verfolgt das Ziel, mögliche Abweichungen und daraus resultierende Risiken frühzeitig zu identifizieren.<sup>123</sup> Die Steuerung geht deutlich darüber hinaus, denn hierbei werden Maßnahmen unternommen, den tatsächlichen Projektverlauf mit der ursprünglichen Planung in Einklang zu bringen bzw. die Planung an die veränderten Gegebenheiten anzupassen.<sup>124</sup>

„Es ist die Aufgabe der Projektleiter, im Rahmen einer Feedbackschleife kontinuierlich den aktuellen Stand des Projektes mit dem Sollstand zu vergleichen und gegenzusteuern, wenn es zu einem Ungleichgewicht von aufgewendeter Zeit, Kosten und Projektrealisation gekommen ist.“<sup>125</sup> Es ist also wichtig, Projektabweichungen frühzeitig zu erkennen und zu analysieren und Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Um innerhalb der Durchführungsphase den Projektstatus zu ermitteln, werden Plan- und Ist-Vergleiche durchgeführt. Während der Projektsteuerung werden Projektinformationen aufbereitet und unterschiedlichen Berichtsempfängern zur Verfügung gestellt.<sup>126</sup>

#### 4.5.5 Projektabschluss

„Der Projektabschluss ist der offizielle Schlusspunkt eines Projektes.“<sup>127</sup> Er besteht meist aus den Aktivitäten der Abschlusskontrolle, des Erstellens von Projektnachweisen und der Projektabwicklung. Innerhalb der Abschlusskontrolle ist es notwendig, das Gesamtergebnis des Projektes zu ermitteln, d. h. zu prüfen, ob die anfangs gesetzten Projektziele erreicht worden sind und ob die Durchführung wie geplant verlaufen ist. Ein Projektnachweis ist das Abnahmeprotokoll, das dazu dient, die Abnahme der Projektlösung durch den Auftraggeber zu dokumentieren. Außerdem wird meist ein Abschlussbericht für den Auftraggeber erstellt, der auch als Beleg für Projektleiter und -mitarbeiter dient. Er enthält typischerweise die Projektlösung, Probleme bei der Projektdurchführung, Pro-

---

<sup>123</sup> Vgl. Rößler, Mählich, Voigtmann, Friedrich, Steiner, 2008, S. 100 ff.

<sup>124</sup> Vgl. Gruber, Süß, 2003, S. 107

<sup>125</sup> Wastian, Braumandl, von Rosenstiel, 2009, S. 124

<sup>126</sup> Vgl. Peipe, 2005, S. 93 f.

<sup>127</sup> Drees, Lang, Schöps, 2010, S. 99

jektmängel und deren Gründe sowie die Projektergebnisse und darüber hinaus Erfahrungen sowie Erkenntnisse. Als letzter Schritt werden innerhalb der Projektabwicklung abschließend die Projektunterlagen archiviert oder teilweise auch vernichtet und die Projektorganisation wird aufgelöst.<sup>128 129</sup>

Die folgende Abbildung gibt abschließend einen Überblick über die Phasen eines Projektes mit den jeweiligen Hauptaufgaben.



**Abbildung 14: Phasen im Projektmanagement**

Quelle: in Anlehnung an Haynes, 2003, S. 97

## 4.6 Risiken und Risikomanagement in Projekten

„Ein Risiko ist die Gefahr, auf eine bestimmte Zielsetzung hin durch Zufall oder falsche Entscheidungen Schaden zu erleiden.“<sup>130</sup> Auch in jedem Projekt stecken Risiken unterschiedlicher Art, die negative Auswirkungen auf das Projektergebnis insgesamt oder auf beliebige einzelne Plangrößen haben können. Es gibt u. a. technische, personelle, terminliche, sachliche sowie Kostenrisiken. Ob die Risiken letztendlich eintreten, ist nicht sicher, aber sie sollten dennoch iden-

---

<sup>128</sup> Vgl. Olfert, 2012, S. 210 ff.

<sup>129</sup> Vgl. auch Peipe, 2005, S. 131 ff.

<sup>130</sup> RKW/GPM, 2003, S. 1089

tifiziert und analysiert werden, um im Ernstfall frühzeitig vorbeugende und korrigierende Maßnahmen ergreifen zu können.<sup>131</sup>

Es ist von Vorteil, bereits zu Beginn des Projektes oder während der Projektplanung mit dem Risikomanagement zu beginnen und insbesondere eine Risikoanalyse durchzuführen. Bei dieser werden alle Projektabläufe und Arbeitspakete auf mögliche auftretende Schwierigkeiten und ihre Auswirkung auf andere untersucht. Es wird versucht, für die jeweiligen Risiken Ursachen zu finden und es wird eingeschätzt, wann die Risiken eintreten können und wie wahrscheinlich sie sind. Diesen Vorgang bezeichnet man auch als Risikobewertung. Im Anschluss daran, werden in der Risikosteuerung und -bewältigung präventive Maßnahmen zur Vorsorge definiert, die das Risiko von vornherein begrenzen und damit verhindern, dass der Schaden überhaupt eintritt. Des Weiteren sind innerhalb der Risikobehandlung korrektive, schadensmindernde, Maßnahmen festzulegen für den Fall, dass ein Schaden tatsächlich eintritt.<sup>132</sup>

133

Das Risikomanagement ist, wie viele Instrumente im Projektmanagement, kein statisches, sondern ein dynamisches Verfahren und sollte während der gesamten Projektlaufzeit immer wieder überprüft und ggf. an Veränderungen angepasst werden. Dabei müssen Risiken immer wieder neu eingeschätzt, bewertet und gesteuert werden.<sup>134</sup>

Folgende Abbildung zeigt zusammengefasst die Vorgänge im Risikomanagement.

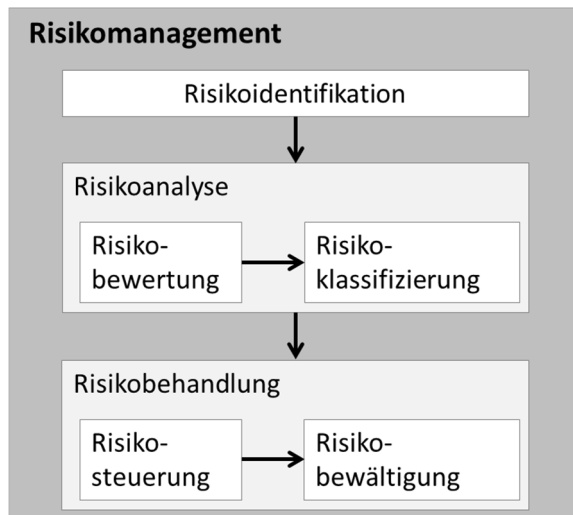
---

<sup>131</sup> Vgl. Peipe, 2005, S. 51

<sup>132</sup> Vgl. Drees, Lang, Schöps, 2010, S. 51 f.

<sup>133</sup> Vgl. auch Schnorrenberg, Goebels, 1997, S.19 ff.

<sup>134</sup> Vgl. Drees, Lang, Schöps, 2010, S. 52 f.



**Abbildung 15: Überblick über das Risikomanagement**

Quelle: in Anlehnung an Schnorrenberg, Goebels, 1997, S. 20

## 4.7 Erfolgsfaktoren im Projektmanagement

„Eine der von Studien am meisten untersuchten Fragestellungen ist die Fragestellung nach den Erfolgsfaktoren von Projektarbeit: Was muss geschehen, damit Projekte erfolgreich sind?“<sup>135</sup>

Erfolgsfaktoren in Projekten sind sehr vielfältig. In der Literatur gibt es keine eindeutige Festlegung von Faktoren. Natürlich lassen sich Einige, die den Projekterfolg begünstigen, identifizieren, aber es gibt kein „Rezept“ oder keine Anleitung, wie Projektmanagement im Einzelnen zu gestalten ist, damit es erfolgreich wird. Es sind meist gerade spezifische Projektbestandteile, die man schwer einschätzen kann und deshalb deren Erfolgswirksamkeit oft nicht erkennt. Im Folgenden sollen Faktoren beschrieben werden, die den Erfolg im Projektmanagement begünstigen. Aber wie bereits erwähnt, gibt es darüber hinaus sicherlich noch eine Reihe von Kriterien, die ebenfalls beachtet werden müssen, die aber projektspezifischer Art sind.

---

<sup>135</sup> Karavul, 2014



So schreibt ein Autor: „Gute Vorbereitung ist der erste Schritt zum Erfolg.“<sup>136</sup> Dies ist ein Kriterium, um ein Projekt gut zu führen. Wie bereits in vorangegangenen Abschnitten erwähnt, wird leider gerade dem Projektanfang oft zu wenig Beachtung geschenkt. Dabei ist die Phase der Projektdefinition von enormer Bedeutung, da hier auch Projektziele definiert werden, die im gesamten Projekt als Vorgabe dienen. Sind diese nur unzureichend erarbeitet worden oder gar von vorn herein zu hoch angesetzt, kann dieser Umstand den Projekterfolg negativ beeinflussen. Die Zielsetzung und die Projektvorbereitung sind unumstrittene Erfolgsfaktoren.

Des Weiteren nimmt die Identifikation von, und der Umgang mit Umfeldfaktoren und Stakeholdern im Projekt ebenfalls eine nicht zu unterschätzende Stellung ein. Ein Autor beschreibt: „Eine gründliche, frühzeitige Identifikation der möglichen Stakeholder ist für den Erfolg vieler Projekte unabdingbar.“<sup>137</sup> Es ist wichtig, Interessen von Gegnern oder auch Förderern eines Projektes zu kennen, um diese Anspruchsgruppen richtig einschätzen zu können. Wie man Stakeholder analysiert, ist im Punkt 4.4 nachzulesen.

Als weitere Erfolgsfaktoren sind die Zusammenarbeit im Projektteam und auch die Kompetenz des Projektleiters zu nennen. Ein Projektleiter sollte Projekterfahrung mitbringen und ein typisches Anforderungsprofil erfüllen. Zum einen sollte er fachliche und inhaltliche Kompetenzen im Hinblick auf die Projektaufgabe besitzen, aber auch betriebswirtschaftliche Qualifikationen und methodische Fähigkeiten vorweisen können und diese nicht nur im Bereich der Projektorganisation und Führung, sondern auch im Umgang mit Projektmanagement-Software. Ein Projektleiter sollte außerdem unternehmerisch denken und handeln und Fähigkeiten zur Führung von Teams, in Bezug auf Verhalten und Kommunikation, haben. Nicht zuletzt, sollte er Erfahrung im Umgang mit komplexen Situationen, Prozessen und Krisen haben.<sup>138</sup> Die Zusammenarbeit

---

<sup>136</sup> Lessel, 2008, S. 92

<sup>137</sup> Schelle, 2007, S. 99

<sup>138</sup> Vgl. Lessel, 2008, S. 26

im Team wird wesentlich durch den Projektleiter beeinflusst. Um diese positiv zu beeinflussen, sollte der Leiter einen offenen und respektvollen Umgang mit seinen Mitarbeitern pflegen. Er soll sein Team in projektrelevante Entscheidungen einbeziehen und Information und Kommunikation im Team verbreiten und lenken. Es ist demnach auch wichtig, dass der Projektleiter über eine außerordentliche Sozialkompetenz verfügt.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist auch der Umgang mit Risiken in Projekten. Ein Risikomanagement sollte von Beginn an durchgeführt werden und während der gesamten Projektlaufzeit immer wieder überprüft und ggf. geändert werden.

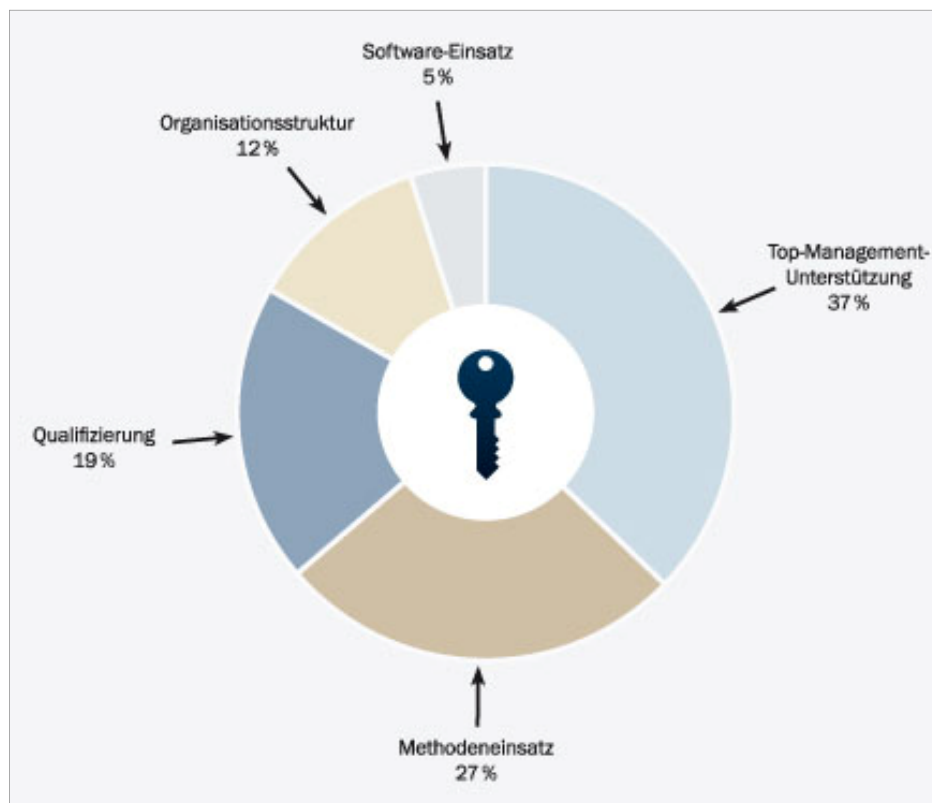
Auch die Projektplanung stellt einen Faktor für Erfolg im Projektmanagement dar. So ist es ratsam, immer genau und mit genügend Zeitpuffer zu planen, da die Zeit oder das Zeitmanagement wiederum einen Erfolgsfaktor darstellt.

Des Weiteren ist die Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber oder dem Initiator von entscheidender Bedeutung. Es sollte von vorn herein geklärt werden, was er für Erwartungen an das Projekt und das Team stellt und inwieweit er in bestimmte Entscheidungen mit einbezogen werden soll. Auch er muss seine Rolle im Projekt ernst nehmen und mit dem Projektteam in ständigem Austausch stehen. Das Projektteam oder der Projektleiter hat die Aufgabe, den Auftraggeber in bestimmten Zeitabschnitten über den Stand des Projektes und eventuelle Probleme zu informieren und einzubinden. Ist dieser Austausch gestört, durch wen und in welcher Form ist zweitrangig, kann das den Erfolg des Projektes negativ beeinflussen.

Auf Grundlage der bisherigen Ausführungen, wird deutlich, dass womöglich alle Vorgänge und Festlegungen in einem Projekt für dessen Erfolg ausschlaggebend sein können. Die Betrachtung von Erfolgsfaktoren ist demnach schwer einzugrenzen und jeder Schritt im Projekt kann erfolgsfördernd sein oder sich andernfalls negativ auf den Erfolg auswirken.

In einer groß angelegten Studie der Volkswagen Coaching GmbH gemeinsam mit der Universität Bremen in der deutschen Industrie hat man versucht, die

Erfolgsfaktoren enger einzugrenzen und kam zu in folgender Abbildung dargestelltem Ergebnis.<sup>139</sup>



**Abbildung 16: Schlüsselfaktoren für erfolgreiches Projektmanagement**

Quelle:

<http://www.projektmanagementhandbuch.de/projektinitiierung/erfolgsfaktoren-von-projektmanagement/>

Diese Abbildung grenzt zwar die Erfolgsfaktoren für erfolgreiches Projektmanagement näher ein, zeigt aber gleichzeitig, dass auch hier vielfältige Faktoren wirken. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass jede Phase, jeder Projektbeteiligte, jeder Stakeholder und alle Faktoren, die mit einem Problem in Verbindung stehen, dessen Erfolg auch beeinflussen können. Um erfolgreich Projekte zu führen, gibt es einige Anhaltspunkte, die beachtet werden müssen. Ein Projekt muss von Projektstart bis zum Projektende gemanagt werden. Das heißt,

---

<sup>139</sup> Vgl. Karavul, 2014

dass ununterbrochen zu planen, zu organisieren, zu kontrollieren, zu steuern, zu koordinieren, zu informieren und zu leiten ist. Des Weiteren ist es wichtig, in der Planung realistische Einschätzungen zu treffen und weiterhin immer alle Projektbeteiligten in die Vorgänge einzubeziehen. Dies erfordert Aufwand, trägt aber zum Erfolg eines Projektes erheblich bei.<sup>140</sup>

---

<sup>140</sup> Vgl. Kupper, 2001, S. 34 f.

## **5 Projekt Wirtschaftspreis des „Ehrbaren Kaufmannes“**

### **5.1 Projektvorbereitung**

#### **5.1.1 Projektauftrag und Projektsteckbrief**

Die Initiatoren des Projektes Wirtschaftspreis des „Ehrbaren Kaufmannes“, die Hauck & Aufhäuser Kulturstiftung, der Beirat der Wirtschaft sowie die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ebner Stolz, haben bereits im Oktober 2013 eine Anfrage an die Hochschule Mittweida gestellt, sie im Projekt einer deutschlandweiten Preisvergabe zu unterstützen. Da eine erste Kooperation der Initiatoren mit einer deutschen Universität fehlgeschlagen ist, sollte der „Staffelstab“ nach Mittweida gereicht werden. Im November 2013 hat es daraufhin Untersuchungen einiger Studenten aus Mittweida in Bezug auf die Charakteristik des Ehrbaren Kaufmannes gegeben. Ebenso sind erstmals Merkmale und Kriterien erarbeitet worden, wie sich ein Ehrbarer Kaufmann als Persönlichkeit, Unternehmer und im gesellschaftlichen Umfeld agiert und wie sich dies in seinem Verhalten äußert. Diese Untersuchungen sind im Dezember 2013 in München den Initiatoren vorgestellt worden, die mit diesen ersten Ergebnissen durchaus zufrieden gewesen sind und die weitere Zusammenarbeit mit der Hochschule Mittweida begrüßt haben. Diese Voruntersuchung war sozusagen ein Test, ob man für das Projekt des Wirtschaftspreises mit der Hochschule kooperieren möchte. Da dieser bestanden war, ist im Januar 2014 das Projekt gestartet. Es ist ein Projektleiter durch den hochschulseitigen Initiator oder auch Betreuer bestimmt und ein Projektteam gebildet worden. In diesem Zusammenhang hat der Projektleiter den Projektauftrag erhalten und den Projektsteckbrief in Abstimmung mit den Auftraggebern festgelegt, welcher in folgender Abbildung dargestellt ist.

<b>Projektname:</b> <b>Wirtschaftspreis des „Ehrbaren Kaufmannes“</b>	<b>Proj.Nr.:1</b>
<p><i>Ausgangssituation:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Hauck &amp; Aufhäuser Kulturstiftung möchte im November 2014 einen bundesweiten Wirtschaftspreis für einen Ehrbaren Kaufmann vergeben.</li> <li>▪ Ein erstes Brainstorming dazu hat im Dezember 2013 in München mit Vertretern der Initiatoren und der Hochschule Mittweida stattgefunden.</li> <li>▪ Die Hochschule Mittweida wird Kooperationspartner der Auftraggeber für die Durchführung des Projektes.</li> </ul>	
<p><i>Projektziele:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es sollen Kennzahlen erarbeitet werden, um Unternehmen finanzwirtschaftlich einschätzen zu können.</li> <li>▪ Des Weiteren sollen Kriterien ausgearbeitet werden, an welchen ein Ehrbarer Kaufmann in der Unternehmenspraxis zu erkennen ist und diese sollen messbar sein.</li> <li>▪ Es soll anhand dieser ausgewählten Kriterien ein Fragebogen/eine Selbstauskunft erstellt werden, der/die an nominierte Unternehmen verschickt wird.</li> <li>▪ Anhand der ausgefüllten rückläufigen Fragebögen soll eine Vorauswahl von potentiellen Gewinnern getroffen werden.</li> <li>▪ Es soll ein Fragekatalog entworfen werden, der den Gewinner der Vorauswahl identifizieren soll.</li> <li>▪ Die Hochschule Mittweida soll weiter an Ansehen gewinnen.</li> <li>▪ Die Initiatoren wollen ihre Rolle in der deutschen Wirtschaft stärken.</li> </ul>	
<p><i>Projektbeschreibung:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Im Rahmen der Wirtschaftspreisvergabe der Hauck &amp; Aufhäuser Kulturstiftung werden Studenten der Hochschule Mittweida ein Konzept entwerfen, wie man potentielle Preisträger identifizieren und eingrenzen kann und wie man sie letztlich anhand von Kriterien bewerten kann und so den Gewinner bestimmt.</li> <li>▪ Die Auftraggeber (Hauck &amp; Aufhäuser Kulturstiftung, Beirat der Wirtschaft, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ebner Stolz) werden in alle Entscheidungen einbezogen.</li> <li>▪ Durch die Auftraggeber wird eine unabhängige Jury gebildet, die die Preisträgerauswahl unabhängig durchführt.</li> <li>▪ Die Hochschule Mittweida gibt Konzept und Anleitung zur Auswahl und wird auch die Unternehmen befragen, allerdings liegt die Entscheidung über den Preisträger bei der Jury.</li> <li>▪ Für die Studenten handelt sich bei diesem Projekt um Pionierarbeit. Aufgrund dessen wird ihnen der Dekan der Fakultät Wirtschaftswissenschaften als Berater zur Seite stehen.</li> </ul>	

<p><i>Projekttermine:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ein erstes Konzept zur Vorauswahl soll bis Ostern 2014 feststehen.</li> <li>▪ Bis Mai 2014 sollen erste potentielle Preisträger ausgewählt werden.</li> <li>▪ Bis September 2014 soll die engere Auswahl feststehen, um im Oktober der Jury zur endgültigen Entscheidung die besten potentiellen Preisträger zu präsentieren.</li> <li>▪ Die Entscheidung der Jury über den Gewinner fällt im Oktober 2014.</li> <li>▪ Der Preis wird in der ersten Novemberwoche 2014 vergeben.</li> </ul>
<p><i>Projektbudget:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Das Projektbudget wird von den Auftraggebern zur Verfügung gestellt.</li> <li>▪ Das Projekt läuft als Drittmittelprojekt an der Hochschule Mittweida.</li> <li>▪ Die Kosten werden sich aus Druckkosten sowie Portogebühren für das Versenden und Zurücksenden der Fragebögen für die nominierten Unternehmen ergeben.</li> <li>▪ Was den Preis selbst betrifft, ist nicht Teil des Projektes und wird allein von Auftraggebern und Jury entschieden.</li> </ul>
<p><i>Projektvorstand:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projektleiterin ist die Autorin dieser Arbeit und sie ist vom Projektbetreuer eingesetzt worden. Im Rahmen des Projektes erstellt sie ihre Masterarbeit.</li> <li>▪ Projektbetreuer und damit Unterstützung der Projektleitung ist der Dekan der Fakultät Wirtschaftswissenschaften.</li> </ul>
<p><i>Projektteam:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Das Team wird vom Projektbetreuer zusammengestellt unter Mitwirkung der Projektleiterin.</li> <li>▪ Das Team besteht aus vier weiteren Studenten der Fakultät Wirtschaftswissenschaften: <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Eine Studentin erstellt im Rahmen des Projektes ihre Bachelorarbeit.</li> <li>→ Zwei Studentinnen ersetzen mit der Mitarbeit eine Modulprüfung.</li> <li>→ Eine Studentin wirkt nur bis zur ersten Ergebnispräsentation im Team mit und erstellt einen Vergleich bestehender Wirtschaftspreise im Rahmen ihrer Mastervorarbeit.</li> </ul> </li> </ul>
<p><i>Projektorganisation:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reine/autonome Projektorganisation</li> </ul>
<p><i>Voraussichtliche Behinderungen, Risiken, Störungen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausfälle durch Krankheit sind ein Risiko im Projekt.</li> <li>▪ Die Zusammenarbeit zwischen allen Projektbeteiligten könnte gestört werden, da sie durch große Entfernungen getrennt sind (Projektteam ist in Mittweida ansässig, Auftraggeber in München).</li> <li>▪ Dadurch wird auch die Gefährdung des Zeitplanes gesehen.</li> </ul>

**Abbildung 17: Projektsteckbrief**

Quelle: eigene Darstellung

### 5.1.2 Projektorganisation

Im Projekt Wirtschaftspreis wird als Organisationsform die des reinen oder auch autonomen Projektmanagements gewählt. Dabei wird, wie in Punkt 4.2.2 bereits beschrieben, das Projekt zeitlich befristet fest in die Aufbauorganisation der Hochschule Mittweida integriert und die Projektmitglieder werden aus ihrem jeweiligen Fakultätsbereich ausgegliedert und nur dem Projekt zugeordnet. Das heißt, sie sind fachlich und personell dem Projektleiter unterstellt. Der Projektleiter ist ebenfalls nur für das Projekt abgestellt und hat Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse gegenüber den Projektmitarbeitern und auch über alle Projektressourcen. Das Projekt ist als selbständige Einheit zu betrachten. Es besteht hier jedoch die Besonderheit, dass auch der Projektbetreuer Weisungsbefugnisse gegenüber allen Projektmitarbeitern besitzt, auch gegenüber der Projektleitung.

Die Projektorganisation wird in folgender Abbildung durch das Organigramm widergespiegelt.

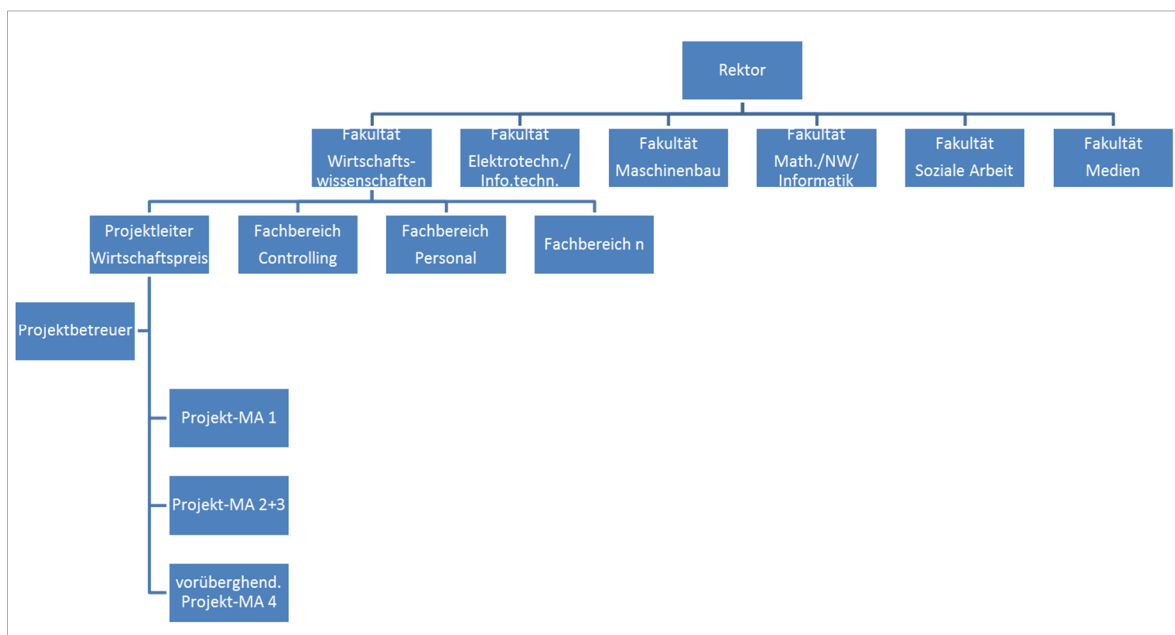


Abbildung 18: Organigramm des Projektes Wirtschaftspreis



Quelle: eigene Darstellung

Aus der Abbildung wird deutlich, dass das Projekt auf Fakultätsebene als eigenständige Einheit angegliedert wird. Die Projektmitarbeiter, vorrangig aus der Fakultät Wirtschaftswissenschaften, sind alle Mitglieder des Projektteams und an der Planung und Umsetzung des Projektes beteiligt. Im Folgenden sollen die Rollen der einzelnen Teammitglieder beschrieben werden.

Das Projektteam setzt sich insgesamt aus fünf Studentinnen zusammen, inklusive der Projektleiterin. Die Projektleiterin hat die Aufgabe, das Projekt von Beginn an bis zum Ende zu planen, zu steuern und zu kontrollieren und bei eventuellen Abweichungen ggf. Korrekturmaßnahmen zu ergreifen. Sie ist außerdem für die Koordination zwischen den Projektbeteiligten zuständig und hat die Aufgabe, die Projektangehörigen über aktuelle Stände im Projekt zu informieren. Die Projektvorsteherin leitet das Projektteam und hat dafür zu sorgen, dass der Zeitplan des Projektes eingehalten wird. Alle Projektmitarbeiterinnen werden die Prozesse der Zielsetzung und Planung im Projekt mit einbezogen, um zu gewährleisten, dass jede weiß, was sie wann zu tun hat. Projektmitarbeiterin eins hat insbesondere die Aufgabe, finanzwirtschaftliche Kennzahlen zu untersuchen, mit Hilfe derer zu erkennen ist, wie ein Unternehmen finanziell aufgestellt ist. Diese Problemstellung dient Mitarbeiterin eins als Grundlage für ihre Bachelorarbeit, die sie außerhalb des Projektes anfertigt. Projektmitarbeiterinnen zwei und drei bearbeiten zusammen einen fachlichen Themenkomplex. Sie haben die Aufgabe, den Ehrbaren Kaufmann als Persönlichkeit, als Unternehmer und in der Gesellschaft eingehend zu untersuchen und werden Kriterien ableiten, anhand derer sich das Verhalten eines Unternehmers im Sinne eines Ehrbaren Kaufmannes feststellen und messen lässt. Projektmitarbeiterin vier wird nur anfangs das Projektteam unterstützen und bearbeitet eine Analyse bereits bestehender Wirtschaftspreise. Diese Analyse ist Grundlage für die Abgrenzung des Wirtschaftspreises für den Ehrbaren Kaufmann von anderen Preisen und zur Gestaltung von Alleinstellungsmerkmalen. Der Projektbetreuer steht dem Projektteam als Berater und Experte zur Seite und kann bei fachlichen Unklarheiten unterstützen. Des Weiteren pflegt er den Kontakt zu den Auftraggebern und konnte das Projekt für die Hochschule Mittweida gewinnen.

### 5.1.3 Projektziele

Um den Erfolg eines Projektes messen zu können und dessen Ablauf zu gewährleisten, werden zu Beginn des Projektes durch alle Projektbeteiligten messbare Ziele festgelegt. Diese sollen eindeutig, realistisch und allgemein verständlich formuliert werden.

Für das Projekt Wirtschaftspreis werden Haupt- und Nebenziele festgelegt, wobei die Hauptziele Priorität haben. Weiterhin gibt es eine Unterteilung in Ergebnis- und Vorgehensziele. Ergebnisziele stellen Ziele des gesamten Projektes dar, die erst zum Ende des Projektes erreicht werden und zusätzlich in Termin- und Sachziele unterteilt werden. Vorgehensziele sind terminliche Zwischenziele während der gesamten Projektlebenszeit.

Die Hauptziele werden im Folgenden aufgelistet, um Überschaubarkeit zu schaffen.

*Ergebnisziele, die am Ende des Projektes erreicht werden sollen:*

- Als Sachziel soll am Ende des Projektes ein Unternehmen oder ein Unternehmer mit dem Titel „Ehrbarer Kaufmann des Jahres“ ausgezeichnet werden und ein Unternehmer soll für sein unternehmerisches Lebenswerk, welches auch Parallelen zur Charakteristik des Ehrbaren Kaufmannes aufweist, ausgezeichnet werden.
  - Was der Preis im Einzelnen beinhaltet und wie die Preisvergabe konkret gestaltet wird, liegt in den Vorstellungen der Auftraggeber und gehört nicht mehr zum definierten Projekt des Wirtschaftspreises.
  - Letztendliches Sachziel projektseitig ist die Ermittlung zweier Preisträger in Zusammenarbeit mit Auftraggebern und Jury.
- Das Terminziel für das Projekt besteht darin, das beschriebene Sachziel am 22.10.2014 erreicht zu haben, d. h. die Durchführung abgeschlossen zu haben und anschließend das Projekt zu beenden.

*Vorgehensziele, die Zwischenziele im Projekt darstellen:*

- Die Planungsphase des Projektes soll am 18.02.2014 beendet sein.
- Die Durchführungsphase startet im Anschluss daran mit der Erstellung eines konkreten Konzeptes. Dieses wird am 13.03.2014 den Auftraggebern als Zwischenstand präsentiert.
- Danach soll bis zum 10.04.2014 das Konzept ggf. überarbeitet und festgesetzt werden.
- Die erste Auswahlphase von potentiellen Preisträgern soll am 18.07.2014 beendet sein.
- Danach schließt sich eine zweite Auswahlphase, um Finalisten festzulegen. Diese endet mit der endgültigen Entscheidung der Jury am 18.09.2014. Danach werden die Gewinner über ihren Erfolg informiert und müssen bis zum 22.10.2014 die Wahl annehmen. Die Projektdurchführung endet an diesem Tag und Nachbereitungsarbeiten schließen sich an.

Als ein Nebenziel des Projektes Wirtschaftspreis möchte die Hochschule Mittweida weiter an Ansehen gewinnen. Diese Kooperation mit einem renommierten Bankhaus soll durch die Preisvergabe publiziert werden und dadurch Aufmerksamkeit auf die Hochschule lenken. Im Endergebnis soll Mittweida als Hochschulstandort noch attraktiver wahrgenommen werden und weitere Studenten anziehen. Als ein weiteres Nebenziel des Projektes kann der Anreiz der Initiatoren gesehen werden, ihre Rolle in der deutschen Wirtschaft weiter stärken zu wollen und dadurch Aufmerksamkeit zu erwecken. Weiterhin ist es ihnen wichtig, Exempel zu statuieren und mit den Preisträgern Vorbilder im Unternehmertum zu schaffen.

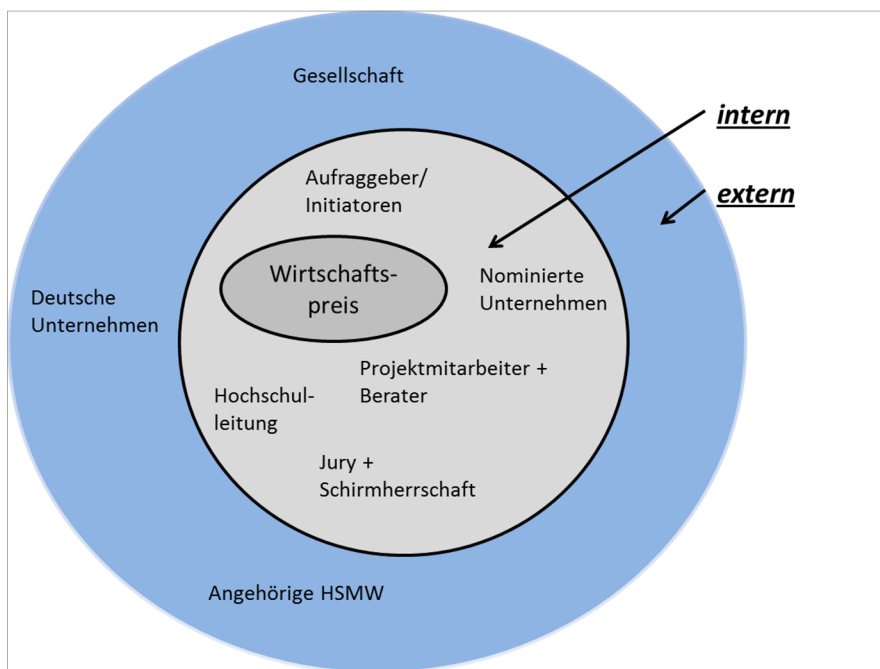
#### **5.1.4 Projektumfeld und Stakeholder**

Um den sicheren Ablauf des Projektes und die Erreichung gesteckter Ziele zu gewährleisten, ist es von großer Bedeutung, wie bereits in den theoretischen Grundlagen dieser Arbeit beschrieben, das Projektumfeld zu identifizieren und

zu analysieren. Darunter fallen alle Faktoren, die von außen und von innen, mittelbar oder unmittelbar auf das Projekt wirken können.

Weiterhin kann das Umfeld eines Projektes nach sachlichen und sozialen Faktoren gegliedert werden, wobei unter dem sachlichen Umfeld die technisch-objektiven Einflüsse verstanden werden. Das soziale Umfeld betrachtet demgegenüber alle Personen oder Personengruppen, die auf das Projekt einwirken, die sogenannten Stakeholder.

In der folgenden Abbildung werden die internen und externen Einflüsse auf das Projekt Wirtschaftspreis dargestellt. Dies ist eine grobe Zusammenstellung des Umfeldes, auf das bei konkreteren Betrachtungen weiter eingegangen werden muss. Es bedarf demnach weiterer Analysen bezüglich des Konfliktpotentials und der Machtposition einzelner Faktoren auf das Projekt.



**Abbildung 19: Umfeld des Projektes Wirtschaftspreis**

Quelle: eigene Darstellung

Um aus den internen und externen Umfeldfaktoren Stakeholder identifizieren zu können, muss das Projektumfeld noch einmal genauer betrachtet werden. Dazu

dient eine Gliederung nach direkten und indirekten sowie sozialen und sachlichen Faktoren, was in der folgenden Abbildung veranschaulicht ist.

	Direkte Faktoren	Indirekte Faktoren
Soziale Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hochschulleitung</li> <li>• Projektorganisation</li> <li>• Projektmitarbeiter</li> <li>• Alle anderen Stakeholder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesellschaft</li> <li>• Angehörige HSMW</li> <li>• Deutsche Unternehmen</li> </ul>
Sachliche Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evtl. Personalwechsel in der Hochschule oder beim Auftraggeber</li> <li>• Umsatzentwicklung beim Auftraggeber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Änderungen in Vorschriften für Preisvergaben</li> </ul>

**Abbildung 20: Umfeldfaktoren des Projektes Wirtschaftspreis**

Quelle: eigene Darstellung

Direkte Umfeldfaktoren, wie Projektmitarbeiter und Stakeholder, haben eine starke Verbindung zur Projektorganisation und unmittelbaren Einfluss auf die Projektziele. Sie müssen genauer betrachtet werden, um eventuelle Konflikte zu vermeiden. Stakeholder sind dabei alle Personen, die vom Projekt in irgendeiner Form betroffen sind oder auch ein Interesse daran haben. Es ist wichtig, diese im Vorfeld zu identifizieren, da sie direkt oder indirekt Einfluss auf das Projekt nehmen. Sind die Stakeholder bekannt, können sie analysiert werden, in dem ihre Erwartungen an das Projekt formuliert bzw. die Befürchtungen des Projektteams bezüglich dieser Stakeholder herausgearbeitet werden. Weiterhin lassen sich auch deren Machtposition und Konfliktpotential bestimmen. Auf Grundlage dieser Analyse können Maßnahmen aufgestellt werden, um erwartete negative Auswirkungen zu vermeiden.

In der folgenden Übersicht sind die wichtigsten Stakeholder des Projektes Wirtschaftspreis mit ihren Interessen bzw. Argumenten und zu ergreifenden Maßnahmen aufgelistet. Dabei bedeutet „hohe“ Betroffenheit, dass die Stakeholder sehr einflussreich und mächtig sind, „mittel“ heißt, dass ihr Einfluss erträglich ist und „schwach“ bedeutet, dass sie nur gering oder gar nicht ins Gewicht fallen.

Stakeholder	Betroffenheit	Art	Argumente	Maßnahmen
Auftraggeber/ Initiatoren (auch Partner aus den Medien)	hoch	positiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt soll erfolgreich werden</li> <li>• Zeitplan einhalten</li> <li>• Seriosität und Objektivität in der Preisvergabe</li> <li>• Marketing</li> <li>• an Ansehen gewinnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erfolversprechende Projektplanung mit reichlich Puffer und gute Durchführung</li> <li>• regelmäßige Berichte</li> </ul>
Projektteam	hoch	positiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erfolgreiche Projektdurchführung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• motivieren, anspornen</li> </ul>
Berater	hoch	positiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• weitere Kooperationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• regelmäßige Berichte</li> </ul>
Nominierte Unternehmen	hoch	neutral (eher positiv)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seriosität und Objektivität in der Preisvergabe</li> <li>• attraktiver Preis</li> <li>• schnelle Teilnahme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• frühzeitig über den Preis und Inhalte informieren</li> <li>• frühzeitig über die Vergaberegeln informieren</li> <li>• überschaubarer und übersichtlicher Fragebogen</li> </ul>
Jury	hoch	positiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seriosität und Objektivität in der Preisvergabe</li> <li>• Gute Aufbereitung der Unterlagen zu Vorauswahl und Auswahl</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• exzellente Aufbereitung der Unterlagen zu Vorauswahl und Auswahl</li> </ul>
Schirmherrschaft	hoch	positiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• möchte Ansehen und damit verbundene Werte der Auftraggeber nach außen tragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• über Auftraggeber und deren Werte informieren</li> </ul>
Hochschuleleitung	mittel	positiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt soll erfolgreich werden</li> <li>• weitere Kooperationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erfolversprechende Projektplanung und Durchführung</li> </ul>
Deutsche Unternehmen	mittel	neutral (eher positiv)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wollen Preis kennenlernen</li> <li>• wollen Preis gewinnen</li> <li>• schnelle Teilnahme</li> <li>• faire Preisvergabe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• frühzeitig über Preis und Inhalte informieren</li> <li>• frühzeitig über die Vergaberegeln informieren</li> <li>• überschaubarer und übersichtlicher Fragebogen</li> </ul>
Angehörige Hochschule Mittweida	schwach	neutral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• an Ansehen gewinnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erfolgreich es Projekt</li> </ul>
Gesellschaft	schwach	neutral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wollen Preis kennenlernen</li> <li>• Gewinner, der es verdient hat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• über Medien Informationen über Preis streuen</li> <li>• faire Preisvergabe</li> </ul>

**Abbildung 21: Stakeholder im Projekt Wirtschaftspreis**

Quelle: eigene Darstellung

Um ein Projekt zum Erfolg zu führen, sind die Interessen der Stakeholder zu beachten und die Maßnahmen zu deren Befriedigung konsequent in der gesamten Projektlebenszeit durchzuführen.

### **5.1.5 Risikomanagement**

Projektrisiken lassen sich nicht vorhersehen, sind aber dennoch auch als Einflussfaktor auf den Projekterfolg zu sehen. Risiken können das Projektergebnis selbst betreffen oder Auswirkungen auf einzelne Teilergebnisse des Projektes haben. Risikomanagement ist dazu da, eventuelle Risiken zu erkennen, zu analysieren und Gegenmaßnahmen aufzustellen.

Als erster Schritt im Risikomanagement müssen Risiken zunächst einmal erkannt, analysiert und bewertet werden. Im Anschluss können Risiken nach Möglichkeit beseitigt oder zumindest minimiert werden. Dazu werden Maßnahmen aufgestellt, um ein Eintreten des jeweiligen Risikos zu verhindern. Projektmanagement ist, wie aus den theoretischen Grundlagen hervorgeht, ein dynamischer Prozess, der während der gesamten Projektlebenszeit fortgeführt werden muss. Risiken oder Maßnahmen zur Verhinderung des Eintritts von Risiken müssen im Projektverlauf immer wieder überprüft und ggf. verändert werden.

Um einen Überblick über Risiken im Projekt zu bekommen, ist es sinnvoll, eine Übersicht über alle zu erwartenden Risiken inklusive deren Eintrittswahrscheinlichkeit, Ursache und möglichen Konsequenzen zu erstellen. Des Weiteren können im Zuge dessen vorbeugende und korrigierende Maßnahmen erarbeitet werden.

Das Ergebnis der Risikoanalyse für das Projekt Wirtschaftspreis ist in der folgenden Übersicht dargestellt. Die Eintrittswahrscheinlichkeit ist dabei nach folgenden Kriterien bewertet worden: „Hoch“ bedeutet, dass die Wahrscheinlichkeit des Eintretens gegeben ist, bei der Planung beachtet und während des Ablaufes beobachtet werden muss. Wichtig hierbei ist es, korrektive Maßnahmen zu erstellen, um im Ernstfall gegensteuern zu können. „Mittel“

bedeutet, dass das Risiko eintreten kann, aber durch präventive Maßnahmen zu minimieren ist. „Niedrig“ bedeutet, dass das Risiko kaum eintreten wird, dennoch muss es durch präventive Maßnahmen weiterhin gering gehalten werden.

Risiko	Eintrittswahrscheinlichkeit	Ursache	Möglicher Schaden/Konsequenzen	Vorbeugende Maßnahmen	Korrigierende Maßnahmen
Einhaltung des Zeitplans	hoch	Verzögerte Abstimmung mit Auftrag.; zu späte Abarbeitung der Aufgaben im Team	Projekt gerät in Verzug	Genügend Puffer im Zeitplan einplanen und von vorn herein betonen, dass sich jeder an den Projektplan halten muss	Puffer ausnutzen und ggf. Zeitplan nachkorrigieren
Zusammenarbeit mit Auftraggebern	hoch	Sehr weite Entfernung zwischen Auftrag. und Projektteam	Projekt gerät ins Stocken oder in Verzug, da Entscheidungen nicht getroffen werden	Von vorn herein betonen, dass die Mitarbeit der Auftrag. essentiell für Projekterfolg ist	Anmahnen der Auftrag. und Entscheidung einfordern
Zusammenarbeit zwischen Projektbeteiligten	mittel	Weite Entfernungen zwischen Projektmitarbeitern sowie MA und Berater	Aufgabenbearbeitung gerät in Verzug, Berater erhält keine Informationen	Zu Beginn Termine für Arbeitstreffen festlegen und regelmäßige Meetings mit Berater vereinbaren	Gemeinsames Nacharbeiten der Inhaltsaufgaben in einem Treffen
Probleme im Projektteam	mittel	Mangelnde Motivation	Halbherzigkeit in der Projektbearbeitung	Anreize schaffen durch Einbringung des Projektes in studentische Leistungen und Vergütung	Aufbauende Motivation durch Projektleiter und Berater
Uneinigkeit zwischen den Auftraggebern	mittel	Mangelnde Vorabstimmung	Projekt gerät ins Stocken	Auftraggeber-interne Abstimmungen vor Entscheidungen im Projekt	Kurzfristig anberaumte Sitzungen zur Entscheidungsfindung

**Abbildung 22: Risiken im Projekt Wirtschaftspreis**

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Peipe, 2005, S. 53



## 5.2 Projektphasenplanung

### 5.2.1 Meilensteinplan

In der Meilenstein- oder auch Phasenplanung wird das Projekt in grobe, zeitlich voneinander getrennte Etappen eingeteilt. Diese bekommen jeweils eine eigene Bezeichnung und dienen der Orientierung.

Im Projekt Wirtschaftspreis ist die erste Phase die Projektvorbereitung. Sie setzt sich zusammen aus der Projektteamfindung, Zieldefinition und Aufgabenverteilung im Team.

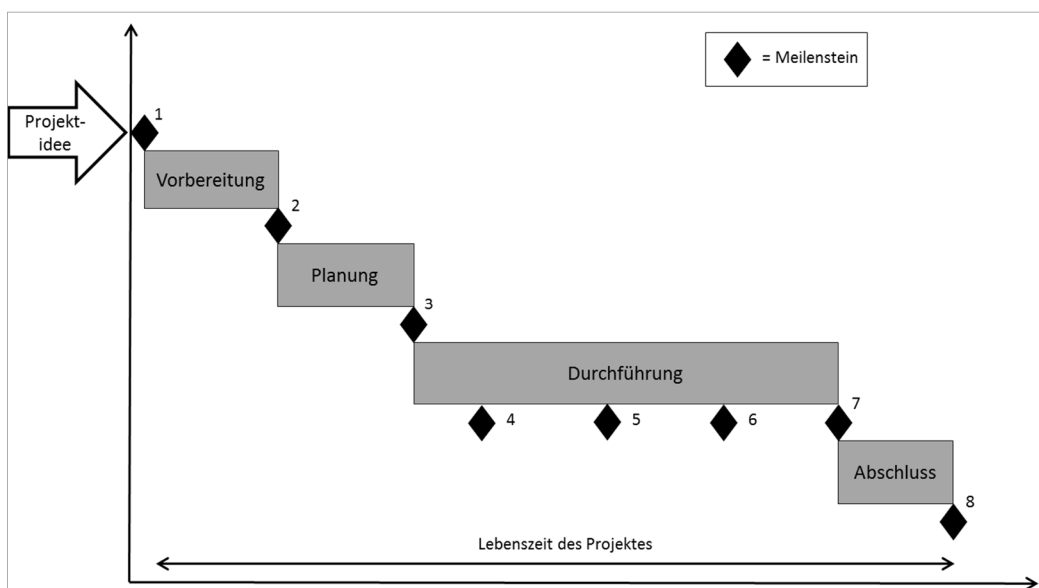
Die sich anschließende Planungsphase beinhaltet die Erstellung des Zeitplanes, die Auseinandersetzung mit Risiken und Stakeholdern sowie erste Recherchearbeit des Projektteams.

Nachdem die Planung abgeschlossen ist, beginnt die Projektdurchführungsphase. Dabei wird zunächst ein Konzept erstellt, wie Bewerbungs- und Auswahlverfahren für den Wirtschaftspreis aussehen sollen. Dies beinhaltet das Auswählen von geeigneten finanzwirtschaftlichen Unternehmenskennzahlen und das Erarbeiten von Kriterien, anhand derer, der Ehrbare Kaufmann zu identifizieren ist. Des Weiteren wird aus diesen Erkenntnissen ein erster Entwurf eines Fragebogens, der später an nominierte Unternehmen versendet werden soll, erstellt. Abschluss der ersten Teilphase in der Durchführung ist die Präsentation der Ergebnisse vor den Auftraggebern. Daran schließt sich eine Abstimmungsphase an, in der die Initiatoren ihre Meinung zu den ersten Ergebnissen äußern sollen und Änderungswünsche anbringen können. Ist das Feedback eingegangen, werden Änderungen in das Konzept übernommen und es schließt sich die erste Auswahlphase an. In dieser wird, an die durch die Initiatoren nominierten Unternehmen, ein Fragebogen verschickt, der ausgefüllt an die Hochschule zurückgesendet werden soll. Je nach Rücklauf werden im Anschluss die vorhandenen Fragebögen ausgewertet und für die erste Auswahl der Jury aufbereitet. Ist die Erstauswahl durch die Jury fix, schließt sich ein zweites Auswahlverfahren an,

bei dem wiederum ein allerdings andersgearteter Fragebogen an die Unternehmen der engeren Auswahl verschickt und anschließend wieder eingefordert wird. Daran knüpft die Auswertung und Aufbereitung für die Jury und schlussendlich wird diese über die beiden Preisträger des Wirtschaftspreises entscheiden. Im Anschluss werden die Gewinner über ihre Preisträgerschaft informiert und müssen diese annehmen. Mit dieser Information endet die Durchführungsphase im Projekt Wirtschaftspreis.

In der Abschlussphase wird das Projektergebnis mit den Zielen abgeglichen und ein Abschlussbericht wird verfasst, bevor das Projektteam und der Projektleiter durch den Projektbetreuer entlastet werden.

In der folgenden Abbildung ist die Phasenplanung des Projektes Wirtschaftspreis graphisch dargestellt. Sie veranschaulicht die einzelnen Phasen in ihrer Abfolge und begrenzende Meilensteine.



**Abbildung 23: Meilensteinplan des Projektes Wirtschaftspreis**

Quelle: eigene Darstellung

Die Meilensteine befinden sich meist jeweils am Anfang bzw. Ende einer Phase und stellen Ereignisse besonderer Bedeutung dar. Sie können auch während einer Phase gesetzt werden, um wichtige Ergebnisse zu dokumentieren.

Weiterhin wird an diesen Punkten die Freigabe der nächsten Phase entschieden.

Die in der folgenden Übersicht aufgeführten Meilensteine sind bereits in der vorhergehenden graphischen Darstellung inbegriffen gewesen und werden hier näher erläutert. Die Nummerierung entspricht der aus der graphischen Darstellung.

Meilenstein	Beschreibung
1. Projektstart	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektidee steht</li> <li>• Lebenszeit des Projektes beginnt</li> </ul>
2. Vorbereitung abgeschlossen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektteam gebildet</li> <li>• Aufgaben verteilt</li> </ul>
3. Plan steht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitplan fix</li> <li>• Erste Rechercharbeit abgeschlossen</li> </ul>
4. Erste Ergebnispräsentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzeptvorstellung zu:</li> <li>• Bewerbungs- und Auswahlverfahren</li> <li>• Kennzahlen und Kriterien</li> <li>• Entwurf eines Fragebogens</li> </ul>
5. Konzept fix	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückmeldung der Initiatoren</li> <li>• Konzeptüberarbeitung</li> </ul>
6. Erste Auswahl fix	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragebögen an Unternehmen versendet</li> <li>• Rücksendung und Aufbereitung</li> <li>• Erste Juryauswahl fix</li> </ul>
7. Zweite Auswahl fix, Durchführung beendet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zweites Auswahlverfahren beendet</li> <li>• Preisträger stehen fest</li> </ul>
8. Projektabschluss	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebenszeit des Projektes ist beendet</li> <li>• Abschlussarbeiten erledigt</li> </ul>

**Abbildung 24: Meilensteine im Projekt Wirtschaftspreis**

Quelle: eigene Darstellung

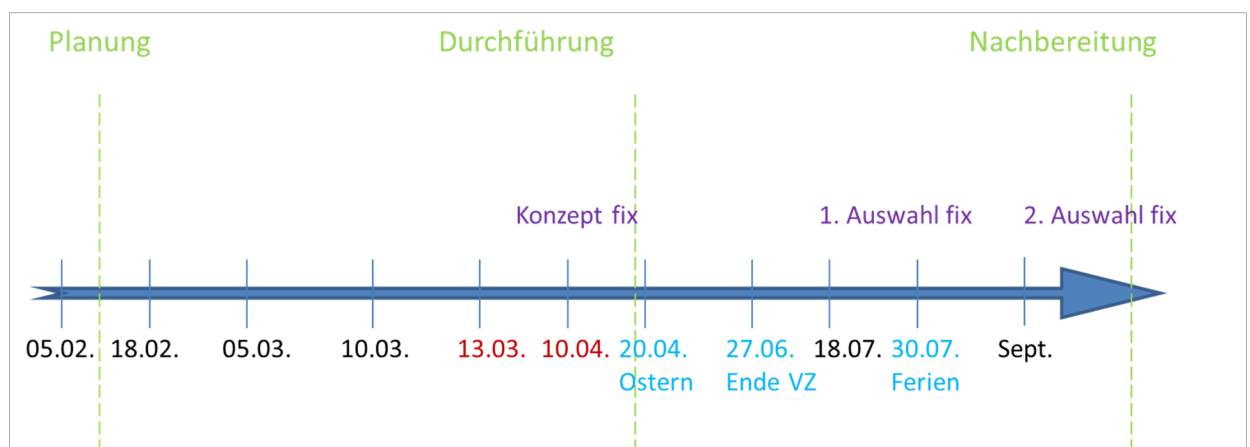
### 5.2.2 Projektstrukturierung

Wie in den theoretischen Grundlagen beschrieben worden ist, brauchen nicht alle Projekte einen Projektstrukturplan und die Detaillierung bis zu Arbeitspaketen. Gerade weniger komplexe Projekte können auch nur durch die Instrumente Meilenstein- und Terminplan gesteuert werden.

Auf einen Projektstrukturplan, der detailliert einzelne Arbeitspakete beschreibt, wird im Projekt Wirtschaftspreis verzichtet, da Meilenstein- und Terminplanung zur Planung und Durchführung dieses Projektes ausreichend sind. Grund dafür ist, dass das Projekt inhaltlich überschaubar ist, fachliche Aufgaben von geringer Komplexität gekennzeichnet sind und ein Projektmitarbeiter jeweils nur eine konkrete fachliche Aufgabe zu erfüllen hat. Im Projekt stehen die Zeitplanung und die Abstimmung mit den Initiatoren im Mittelpunkt.

### 5.2.3 Zeitplan (Ablauf- und Terminplanung)

Mit dem Terminplan wird der Meilenstein- oder Phasenplan auf die zeitliche Ebene projiziert. Um einen ersten groben Überblick über den zeitlichen Ablauf im Projekt zu schaffen, ist die in der folgenden Abbildung ersichtliche Übersicht zu wichtigen Projektterminen entstanden.



**Abbildung 25: Zeitachse des Projektes Wirtschaftspreis**

Quelle: eigene Darstellung

Nach der Konkretisierung der einzelnen Aufgaben in den Projektphasen, ist es möglich einen detaillierten Terminplan, der gleichzeitig als Ablaufplan fungiert, zu erstellen. Ziel dieser Ablaufplanung ist es, sämtliche durchzuführenden Vorgänge zu erfassen, sie in eine logische Reihenfolge zu bringen und deren zeitlichen Aufwand zu bestimmen. Es ist wichtig, Puffer einzuarbeiten, um zeitliche Spielräume zu schaffen.

Die folgende Übersicht zeigt den detailliertesten und für die Projektleiterin wichtigsten Zeit- und Ablaufplan des Projektes Wirtschaftspreis.

	Name	Dauer	Start	Ende	Vorgänger
1	Wirtschaftspreis 2014	232 tage	19.12.13 08:00	07.11.14 17:00	
2	Projektstart	0 tage	19.12.13 08:00	19.12.13 08:00	
3	<b>Projektmanagement</b>	<b>228 tage?</b>	<b>19.12.13 08:00</b>	<b>03.11.14 17:00</b>	<b>2</b>
4	<b>Vorbereitung</b>	<b>36 tage?</b>	<b>19.12.13 08:00</b>	<b>06.02.14 17:00</b>	<b>2</b>
5	Projektteam	35 tage	19.12.13 08:00	05.02.14 17:00	2
6	Ziele und Aufgabenverteilung	1 tag?	06.02.14 08:00	06.02.14 17:00	5
7	Vorbereitung abgeschlossen	1 tag?	06.02.14 08:00	06.02.14 17:00	5
8	<b>Planung</b>	<b>9 tage</b>	<b>06.02.14 08:00</b>	<b>18.02.14 17:00</b>	<b>5</b>
9	Zeitplan erstellen	9 tage	06.02.14 08:00	18.02.14 17:00	5
10	Recherchearbeit	8 tage	07.02.14 08:00	18.02.14 17:00	6
11	Plan steht	0 tage	18.02.14 17:00	18.02.14 17:00	10
12	<b>Durchführung</b>	<b>184 tage?</b>	<b>19.02.14 08:00</b>	<b>03.11.14 17:00</b>	<b>11</b>
13	<b>Konzepterstellung</b>	<b>16 tage?</b>	<b>19.02.14 08:00</b>	<b>13.03.14 08:00</b>	<b>11</b>
14	Bewerbungs-/Auswahlverfahren	16 tage?	19.02.14 08:00	12.03.14 17:00	11
15	Kennzahlen	16 tage?	19.02.14 08:00	12.03.14 17:00	11
16	Kriterien	16 tage?	19.02.14 08:00	12.03.14 17:00	11
17	Fragebogen	16 tage?	19.02.14 08:00	12.03.14 17:00	11
18	Ergebnispräsentation	0 tage?	13.03.14 08:00	13.03.14 08:00	17
19	<b>Abstimmungsphase</b>	<b>20 tage?</b>	<b>14.03.14 08:00</b>	<b>10.04.14 17:00</b>	<b>18</b>
20	Rückmeldung Initiatoren	9 tage?	14.03.14 08:00	26.03.14 17:00	18
21	Konzeptüberarbeitung	11 tage?	27.03.14 08:00	10.04.14 17:00	20
22	Konzept fix	0 tage?	10.04.14 17:00	10.04.14 17:00	21
23	<b>erste Auswahlphase</b>	<b>70 tage?</b>	<b>14.04.14 08:00</b>	<b>18.07.14 17:00</b>	<b>22</b>
24	Anschreiben an UN	4 tage?	14.04.14 08:00	17.04.14 17:00	22
25	Rücksendung	22 tage?	18.04.14 08:00	19.05.14 17:00	24
26	Vorbereitung Auswahlverfahren	23 tage?	20.05.14 08:00	19.06.14 17:00	25
27	Juryauswahl	21 tage?	20.06.14 08:00	18.07.14 17:00	26
28	Auswahl fix	0 tage?	18.07.14 17:00	18.07.14 17:00	27
29	<b>zweite Auswahlphase</b>	<b>44 tage?</b>	<b>21.07.14 08:00</b>	<b>18.09.14 17:00</b>	<b>28</b>
30	Fragebogen an UN	5 tage?	21.07.14 08:00	25.07.14 17:00	28
31	Rücksendung	25 tage?	28.07.14 08:00	29.08.14 17:00	30
32	Juryauswahl	14 tage?	01.09.14 08:00	18.09.14 17:00	31
33	zweite Auswahl fix	0 tage?	18.09.14 17:00	18.09.14 17:00	32
34	Information an alle Gewinner	8 tage?	19.09.14 08:00	30.09.14 17:00	33
35	alle Gewinner nehmen an	16 tage?	01.10.14 08:00	22.10.14 17:00	34
36	Durchführung beendet	0 tage?	22.10.14 17:00	22.10.14 17:00	35
37	Vorbereitung der Veranstaltung	32 tage?	19.09.14 08:00	03.11.14 17:00	32

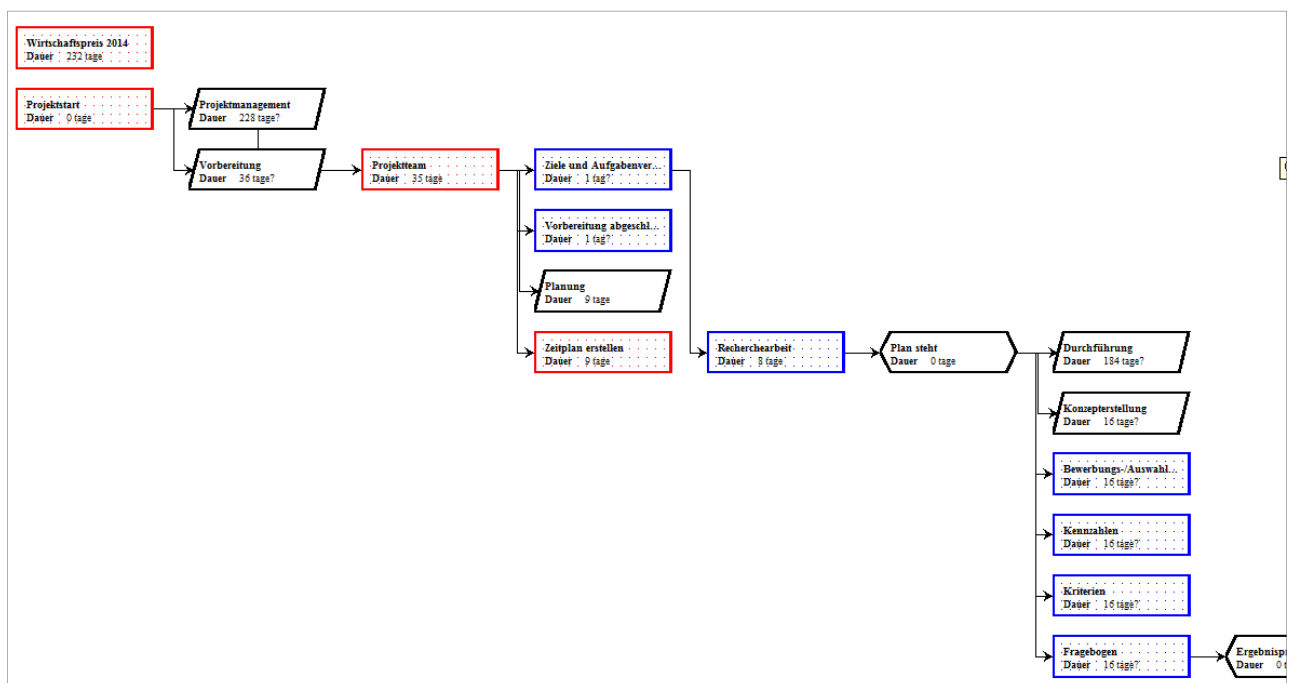
**Abbildung 26: Terminplan des Projektes Wirtschaftspreis**

Quelle: eigene Darstellung in „open project“

Dieser Terminplan wurde mit Hilfe der Projektmanagementsoftware „open project“ erstellt. Die hervorgehobenen Zeilen bilden jeweils den Beginn einer neuen Projektphase und stehen in Verbindung mit den Meilensteinen. Ist ein Meilen-

stein erreicht, schließt sich eine neue Phase an. Durch die letzte Spalte „Vorgänger“ kann der Ablauf des Projektes dargestellt werden. Aus dieser Vorgangsliste ist zu erkennen, welche einzelnen Aufgaben parallel durchgeführt und welche erst nach Abschluss einer anderen Tätigkeit abgearbeitet werden können.

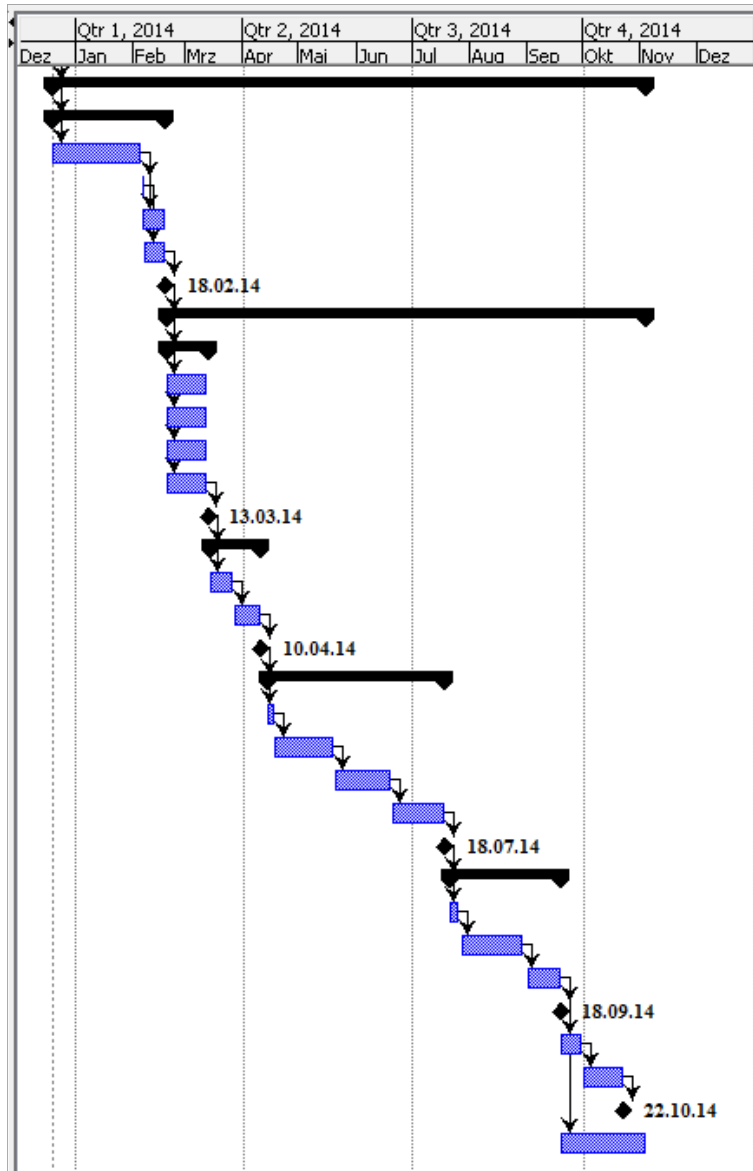
In einem Netzplan wird die oben abgebildete Übersicht noch überschaubarer und es ist besser zu erkennen, welche Arbeitsgänge nacheinander ausgeführt werden. Leider ist es aufgrund der Größe des Planes nicht möglich, ihn in seiner Gesamtgröße hier darzustellen. Im Folgenden wird ein Ausschnitt aus den ersten Projektphasen dargestellt.



**Abbildung 27: Ausschnitt aus dem Netzplan des Projektes Wirtschaftspreis**

Quelle: eigene Darstellung in „open project“

Als letzte Übersicht zur Terminplanung im Projekt Wirtschaftspreis fungiert ein unten abgebildeter Balkenplan, in dem noch einmal der zeitliche Ablauf des Projektes und dessen Meilensteine zu erkennen sind.



**Abbildung 28: Balkenplan des Projektes Wirtschaftspreis**

Quelle: eigene Darstellung in „open project“

## **5.3 Projektdurchführung**

### **5.3.1 Ergebnisse und Probleme im Projektverlauf**

Die Projektdurchführung beinhaltet die Konzepterstellung, Abstimmungsphase sowie zwei aufeinanderfolgende Auswahlphasen. Am Ende der Projektdurchführung sollen zwei Preisträger für den Wirtschaftspreis gefunden werden. Einer der beiden wird mit dem Titel „Ehrbarer Kaufmann des Jahres“ ausgezeichnet, ein zweiter erhält die Ehrung für sein geschaffenes Lebenswerk.

Die Konzepterstellung ist allein durch das Projektteam durchgeführt worden und am Ende dieser, ist das Ergebnis den Initiatoren bzw. Auftraggebern am 13.03.2014 an der Hochschule Mittweida durch das Projektteam präsentiert worden. Im Anschluss ist eine Abstimmungsphase von zwei Wochen eingeplant gewesen. Dieser ist in der Diskussion, im Anschluss an die Präsentation, zum Teil vorgegriffen worden und einige Entscheidungen bzw. gewünschte Veränderungen der Initiatoren konnten bereits zu diesem Zeitpunkt aufgenommen und im Anschluss in das Konzept eingearbeitet werden.

In dieser Präsentation hat man sich auf zu erfragende Kennzahlen und Kriterien einigen können bzw. sind bis Anfang April 2014 Vorschläge der Auftraggeber für weitere Kriterien an das Projektteam zugetragen worden. In den weiteren Wochen bis Ende April ist ein Anschreiben und eine Selbstauskunft durch die Projektmitarbeiter in Abstimmung mit dem Projektbetreuer erarbeitet worden und diese ist am 29.04.2014 den Auftraggebern zugestellt worden. Dies geschah mit zwei Wochen Zeitverzögerung, da die Abstimmung mehrmals wiederholt werden musste, um auf ein gutes Endergebnis der Selbstauskunft zu kommen. Die Initiatoren haben sich bis zum 02.05.2014 zurückgemeldet. Allerdings haben sie die eigentlich bereits abgestimmten Kriterien noch einmal in Frage gestellt sowie die Selbstauskunft selbst aufgrund zu umfangreicher Abfragen. Sie haben um nochmalige Überarbeitung gebeten und Projektteam, Initiatoren und Berater haben sich in einem Telefonat am 14.05.2014 darauf geeinigt, dass zur nochmaligen Überarbeitung der Kriterien bzw. der Selbstauss-



kunft an die Unternehmen ein weiteres Treffen aller Projektbeteiligten unumgänglich ist. Damit ist der Zeitplan zunächst ins Stocken geraten. Das Treffen ist am 26.05.2014 anberaumt worden und hat zusammen mit einem Auftraggeber, dem Projektberater und dem Projektteam stattgefunden. Ergebnis dieses Zusammenkommens ist die Erstellung eines zuvor bereits grob erstellten Fragebogens gewesen, der an Stelle der Selbstauskunft an die Unternehmen verschickt werden soll und die Einigung darüber, dass es nur ein Auswahlverfahren geben wird, in dem ein einheitlicher Fragebogen eingesetzt wird. Das heißt, im Fragebogen werden sowohl Fragen, die sich auf den Ehrbaren Kaufmann beziehen, als auch Fragen, bezogen auf das unternehmerische Lebenswerk, gestellt. Mit dieser Entscheidung über nur noch ein Auswahlverfahren muss der bisherige Zeitplan geändert werden und es kann an Zeit gewonnen werden. Folgende Abbildung zeigt den am 26.05.2014 abgestimmten Zeitplan, der jetzt anstelle von Meilensteinen Deadlines enthält.

<b>Deadline</b>	<b>Bezeichnung</b>
05.06.2014	Versendung der Unterlagen durch HSMW
03.07.2014	Rücksendung der Unterlagen an HSMW
<b>16.07.2014</b>	Treffen <b>um 10:00 Uhr in Mittweida</b> – Initiatoren und Team HSMW Inhalt: Auswertung der vorsortierten und gesichteten Rückläufer Frage: Was wird nachgefordert und in welcher Form? Bis 10.07.14 Rückmeldung der HSMW an Initiatoren über Rückläufer + Übersendung Unterlagen für Jury
25.07.2014	Information an Unternehmen über nachzufordernde Unterlagen
15.08.2014	Rücksendung der nachgeforderten Unterlagen an HSMW
25.08.2014	Auswahl der Gewinner (hochschulseitig)
Ende September	Jury-Auswahl
1. Oktoberwoche	Info an Gewinner

**Abbildung 29: Geänderter Zeitplan des Projektes Wirtschaftspreis**

Quelle: eigene Darstellung

Der fertiggestellte Fragenkatalog ist am 30.05.2014 den Auftraggebern zugestellt worden und sollte am 05.06.2014 an die nominierten Unternehmen verschickt werden. Leider ist in dieser Zeit das Projekt noch einmal ins Stocken geraten, da noch nicht alle zu nominierenden Unternehmen festgestanden haben. Die Initiatoren haben sich darauf geeinigt, dass sie sich noch einmal intern über grundlegende Dinge verständigen müssen und ein internes Treffen Mitte

Juni anberaumt. Am 10.06.2014 hat dies das Projektteam durch den Projektbetreuer erfahren. Ein Argument für diese Entscheidung ist gewesen, dass der Wirtschaftspreis professionell und nicht "halbgar" vergeben werden soll und dies auch im Interesse aller Stakeholder. Die Objektivität und Fairness in der Preisträgernominierung einzuhalten, hat höchste Priorität für alle Projektbeteiligten. Der Zeitplan ist somit nicht länger haltbar gewesen und die Auftraggeber sind durch den Projektbetreuer darauf aufmerksam gemacht worden, dass das Projektteam der Hochschule unter diesen Umständen die Zusagen nicht einhalten kann. Dies ist seitens der Auftraggeber bestärkt worden und das Projektteam musste abwarten, bis es eine neue Entscheidung über das weitere Vorgehen gegeben hat. Am 15.07.2014 ist dem Projektteam mitgeteilt worden, dass die Preisvergabe um ein Jahr verschoben worden ist. Bedauerlicher Weise ist dies das Ende des Projektes „Wirtschaftspreis 2014“ gewesen.

### **5.3.2 Krise im Projekt und kritische Erfolgsfaktoren**

Die Krise im Projekt ist zu Beginn nicht zu erkennen gewesen. Das Projektteam ist anfangs in regem Austausch mit den Auftraggebern gestanden und Entscheidungen sind, gerade im Anschluss an die erste Ergebnispräsentation im März 2014, schnell und in Übereinstimmung getroffen wurden. Betrachtet man noch einmal die Risikoanalyse für das Projekt Wirtschaftspreis, erkennt man einige Faktoren, die letztendlich leider eingetroffen sind und vielleicht von vorn herein hätten verhindert werden können.

So ist zum einen das Risiko der Einhaltung des Zeitplanes eingetroffen, obwohl ausreichend Zeitpuffer im Plan gewesen ist und der Zeitplan auch nachkorrigiert worden ist. Problem hierbei, ist die Mehrmaligkeit des Verstoßes gewesen. Wäre nach Plankorrektur alles entsprechend verlaufen, hätte das Projekt durchaus noch erfolgreich werden können. Leider trat dann ein weiteres Risiko ein, was nur mit mittlerer Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet worden ist. Die Uneinigkeit oder unterschiedliche Auffassung der Auftraggeber ist leider, im Zuge der Nominierung der Unternehmen, eingetroffen und hat sich so herausgestellt. Das ist zu Beginn des Projektes nicht ersichtlich gewesen. Dem Anschein nach haben

alle Initiatoren eine einheitliche Auffassung vertreten. Außerdem ist die Zusammenarbeit mit den Auftraggebern nicht immer optimal verlaufen. Die weite Entfernung zwischen Projektteam und Auftraggebern ist Ursache dafür. Auch wenn jeder versucht hat, diese Entfernung durch E-Mails und Telefonate zu überwinden, ist es vor allem sehr schwierig gewesen, kurzfristig Treffen anzu-beraumen. Dies hat allerdings auch die Positionen der Initiatoren in ihren Unternehmen zur Ursache. Treffen sind auch wegen anderen wichtigen Terminen der Auftraggeber schwer oder gar nicht zustande gekommen. Aus der Übersicht der Risiken, die bereits im 5.1.5 zu sehen ist, sind Risiko eins, zwei und fünf eingetroffen.

Risiko	Eintrittswahrscheinlichkeit	Ursache	Möglicher Schaden/Konsequenzen	Vorbeugende Maßnahmen	Korrigierende Maßnahmen
Einhaltung des Zeitplans	hoch	Verzögerte Abstimmung mit Auftrag.; zu späte Abarbeitung der Aufgaben im Team	Projekt gerät in Verzug	Genügend Puffer im Zeitplan einplanen und von vorn herein betonen, dass sich jeder an den Projektplan halten muss	Puffer ausnutzen und ggf. Zeitplan nachkorrigieren
Zusammenarbeit mit Auftraggebern	hoch	Sehr weite Entfernung zwischen Auftrag. und Projektteam	Projekt gerät ins Stocken oder in Verzug, da Entscheidungen nicht getroffen werden	Von vorn herein betonen, dass die Mitarbeit der Auftrag. essentiell für Projekterfolg ist	Anmahnen der Auftrag. und Entscheidung einfordern
Zusammenarbeit zwischen Projektbeteiligten	mittel	Weite Entfernungen zwischen Projektmitarbeitern sowie MA und Berater	Aufgabenbearbeitung gerät in Verzug, Berater erhält keine Informationen	Zu Beginn Termine für Arbeitstreffen festlegen und regelmäßige Meetings mit Berater vereinbaren	Gemeinsames Nacharbeiten der Inhaltsaufgaben in einem Treffen
Probleme im Projektteam	mittel	Mangelnde Motivation	Halbherzigkeit in der Projektbearbeitung	Anreize schaffen durch Einbringung des Projektes in studentische Leistungen und Vergütung	Aufbauende Motivation durch Projektleiter und Berater
Uneinigkeit zwischen den Auftraggebern	mittel	Mangelnde Vorabstimmung	Projekt gerät ins Stocken	Auftraggeber-interne Abstimmungen vor Entscheidungen im Projekt	Kurzfristig anberaumte Sitzungen zur Entscheidungsfindung

**Abbildung 30: Risiken im Projekt Wirtschaftspreis**

Quelle: Punkt 5.1.5

Für das Projekt Wirtschaftspreis sind also die Faktoren, die als Risiken identifiziert worden sind und von Beginn in die Projektplanung mit einbezogen worden sind als Erfolgsfaktoren zu sehen. Die inhaltliche Ausführung des Projektes hat eigentlich kein Problem dargestellt, sondern eher die Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen Projektteam und Initiatoren. Des Weiteren ist in anderen Projekten der Projektleiter allein weisungsbefugt. Das ist in gewisser Weise im Projekt Wirtschaftspreis auch der Fall gewesen, aber es hat bei vielen Entscheidungen der Zustimmung der Auftraggeber bedurft, was Prozesse verlangsamt hat. Es wäre von Vorteil, wenn die Initiatoren von Anfang an ihre Nominierungen wüssten und dieses Risiko beim nächsten Projekt Wirtschaftspreis von vorn herein ausgeschlossen werden könnte. Des Weiteren wäre es wichtig, wenn es festgelegte Termine für Meetings mit den Auftraggebern in bestimmtem Turnus geben würde. So sind weitere Termine außerhalb des Projektes von vorn herein anders zu legen und eine Regelmäßigkeit und Sicherheit kann im Projekt entstehen und auch für den Projektleiter würde es Vieles erleichtern.

## **5.4 Ausblick auf die weitere Durchführung und den Projektabschluss**

Wäre das Projekt nicht vorzeitig durch eine Krise erschüttert worden, wäre es wie geplant weiter verlaufen nach dem geänderten Zeitplan. So hätte das Projektteam im Juni 2014 die Fragebögen an die vorgegebenen, nominieren Unternehmen versendet und bis Juli deren Rücksendung erwartet. Im Anschluss wären die rückläufigen Fragenkataloge durch das Projektteam vorsortiert und gesichtet worden und alle Projektbeteiligten hätten sich am 16.07.2014 zur Auswertung dieser an der Hochschule Mittweida getroffen. Im Anschluss hätten Unterlagen von den Unternehmen nachgefordert werden können und bis Ende August 2014 hätte das Projektteam eine Vorauswahl der Gewinner als Vorlage für die Juryauswahl Ende September getroffen. Als letzte Aktion im Rahmen der Projektdurchführung wären die Gewinner über ihre Preisträgerschaft informiert worden.

Innerhalb des Projektabschlusses wäre das Projektergebnis mit der Zielvorgabe verglichen worden und der Erfolg des Projektes hätte bestimmt werden können. Um auch mit allen Projektbeteiligten ein letztes Resümee des Projektes ziehen zu können, hätte eine Projektabschlusssitzung stattfinden können, in der alle Projektbeteiligten noch einmal zusammen gekommen wären, um über Probleme im Projekt und den Projektabschlussbericht, der im Vorfeld durch das Projektteam erstellt worden wäre, zu sprechen.

## 6 Zusammenfassung und Erkenntnisse

In der vorliegenden Arbeit ist zunächst auf Kooperationen von Hochschulen eingegangen worden und auf Formen dieser Partnerschaften. Im Anschluss wurde die Kooperation der Hauck & Aufhäuser Kulturstiftung mit der Hochschule Mittweida vorgestellt und die Charakteristik des Ehrbaren Kaufmannes beschrieben.

Anschließend sind zunächst theoretische Grundlagen des Projektmanagements näher betrachtet worden.

Im Mittelpunkt stand nachfolgend das Projekt des Wirtschaftspreises. Es ist unter anderem ein Projektsteckbrief entworfen worden, die Projektorganisation wurde festgelegt, Ziele wurden gesetzt, Projektumfeld, Stakeholder und Risiken sind analysiert worden und im Anschluss wurde das Projekt durch Meilenstein- und Zeitplanung in einen zeitlichen Rahmen gelegt und in Phasen geplant. Die Ergebnisse der Projektdurchführung und Probleme im Projektverlauf sind beschrieben worden und am Ende der Betrachtung wurden die Projektkrise und die kritischen Erfolgsfaktoren des Projektes aufgearbeitet sowie ein Ausblick auf die weitere Durchführung und den Projektabschluss gegeben.

Ein positives Projektergebnis konnte im Projekt Wirtschaftspreis leider nicht erzielt werden, doch das Ergebnis dieser Arbeit kann als Arbeitsgrundlage für einen neuen Projektstart „Wirtschaftspreis“ im Jahr 2015 genutzt werden. Sowohl durch theoretische Erarbeitung als auch im praktischen Projektmanagement selbst sind viele Instrumente und Pläne entstanden, die dem nachfolgenden Projektteam als Grundlage ihrer Arbeit dienen können, denn die Hochschule Mittweida soll weiterhin Kooperationspartner der Hauck & Aufhäuser Kulturstiftung bleiben.

Die Botschaft dieser Arbeit ist, dass es durchaus herausfordernd für alle Projektbeteiligten ist, Kooperationen einzugehen und sich im Zuge dessen zu koordinieren und immer wieder abzustimmen. Dennoch sollten sie nicht gemieden werden, da sie für alle Beteiligten Synergieeffekte generieren, die keine andere Form der Zusammenarbeit ermöglicht.

## Literaturverzeichnis

### Monographien

**Drees, J.; Lang, C.; Schöps, M.:** Praxisleitfaden Projektmanagement – Tipps, Tools und Tricks aus der Praxis für die Praxis, München 2010

**Gruber, W.; Süß, G.:** Projekt-Management-Lexikon – Das Standardwerk für die Projektarbeit, München 2003

**Haynes, M. E.:** Projektmanagement – Von der Idee bis zur Umsetzung / der Projektlebenszyklus / Faktor Qualität, 2. Aufl., Frankfurt Wien 2003

**Keßler, H.; Winkelhofer, G.:** Projektmanagement – Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten, 2. Aufl., Berlin Heidelberg 1999

**Kupper, H.:** Die Kunst der Projektsteuerung – Qualifikation und Aufgaben eines Projektleiters, 9. Aufl., München Wien Oldenbourg 2001

**Lessel, W.:** Projektmanagement – Projekte effizient planen und erfolgreich umsetzen, 3. Aufl., Berlin 2008

**Litke, H.-D.:** Projektmanagement – Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, München 1991

**Möller, Th.; Dörrenberg, F.:** Projektmanagement, 3. Aufl., München 2003

**Müller-Böling, D.:** Die entfesselte Hochschule, Gütersloh 2000

**Noé, M.:** Projektbegleitendes Qualitätsmanagement – Der Weg zu besserem Projekterfolg, Erlangen 2006

**Olfert, K.:** Projektmanagement, 8. Aufl., Herne 2012

**Peipe, S.:** Crashkurs Projektmanagement, 2. Aufl., Freiburg i. Br. 2005

**Project Management Institute:** A guide to the project management body of knowledge, 4. Ausg., Pennsylvania 2008

**Reuter, M.:** Psychologie im Projektmanagement – Eine Einführung für Projektmanager und Teams, Erlangen 2011

**RKW/GPM:** Projektmanagement-Fachmann, 7. Aufl., Eschborn 2003

**Rößler, St.; Mählich, B.; Voigtmann, L.; Friedrich, S.; Steiner, B.:** Projektmanagement für Newcomer, 2. Aufl., Dresden 2008

**Schelle, H.:** Projekte zum Erfolg führen – Projektmanagement systematisch und kompakt, 5. Aufl., München 2007

**Schnorrenberg, U.; Goebels, G.:** Risikomanagement in Projekten - Methoden und ihre praktische Anwendung, Braunschweig/Wiesbaden 1997

**Wastian, M.; Braumandl, I.; von Rosenstiel, L. (Hrsg.):** Angewandte Psychologie für Projektmanager – Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung, Heidelberg 2009

### **Internetrecherche**

**Beirat der Wirtschaft e. V.,** online im Internet:

<http://www.bdw-deutschland.de/> (Zugriff: 10.01.2015)

**Bossemeyer, S:** Definition Drittmittelprojekt, 2013, online im Internet:

<http://www.fernuni-hagen.de/arbeiten/lehren/forschungpraktisch/foerderung/drittmittel/definitiondrittmittel.shtml> (Zugriff: 13.12.2014)

**Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e. V.,** online im Internet:

<http://www.bvk.de/search/node/ehrbarerKaufmann> (Zugriff: 11.12.2014)

**Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e.V.,** online im Internet:

<http://www.ehrbarerkaufmann.de/> (Zugriff: 11.12.2014)



**Frank, A.; Meyer-Guckel, V.; Schneider, Ch.:** Innovationsfaktor Kooperation – Bericht des Stifterverbandes zur Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen, 2007, online im Internet:

[http://www.stifterverband.de/pdf/innovationsfaktor\\_kooperation\\_zusammenfassung.pdf](http://www.stifterverband.de/pdf/innovationsfaktor_kooperation_zusammenfassung.pdf)

**Gesetz zur vorläufigen Regelung des Rechts der Industrie- und Handelskammern**, online im Internet:

<http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/ihkg/gesamt.pdf> (Zugriff: 10.12.2014)

**Hauck & Aufhäuser Privatbankiers KGaA**, online im Internet:

<https://www.hauck-aufhaeuser.de/page/bhkulturstiftung> (Zugriff: 10.01.2015)

**Humboldt-Universität zu Berlin, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Institut für Management**, online im Internet:

<http://www.der-ehrbare-kaufmann.de/zum-leitbild-des-ehrbaren-kaufmanns/das-leitbild/ueberblick/> (Zugriff: 11.12.2014)

**Leibrandt, R.; Park, M.:** Darstellung und Diskussion alternativer Formen der Projektorganisation, Bremerhaven 2004, online im Internet:

[http://www.informatik.uni-bremen.de/~quitex/studium/referat\\_media-engineering\\_de.pdf](http://www.informatik.uni-bremen.de/~quitex/studium/referat_media-engineering_de.pdf) (Zugriff: 20.11.2014)

**Oswald, G.:** Den Ehrbaren Kaufmann leben – Mit Tradition zu Innovation, München 2012, online im Internet:

<http://www.muenchen.ihk.de/de/WirUeberUns/Anhaenge/broschuere-ehrbaren-kaufmann.pdf> (Zugriff: 10.12.2014)

**Partnerschaft mbB Ebner Stolz Mönning Bachem**, online im Internet:

<http://www.ebnerstolz.de/> (Zugriff: 10.01.2015)

**Pippel, G.:** Hochschulen als Kooperationspartner für Unternehmen, Hof 2013, online im Internet:

[http://www.hof.uni-halle.de/journal/texte/Handreichungen/HoF-Handreichungen2/8\\_Pippel.pdf](http://www.hof.uni-halle.de/journal/texte/Handreichungen/HoF-Handreichungen2/8_Pippel.pdf) (Zugriff: 09.12.2014)

**Positionspapier:** Innovation durch Kooperation – Maßnahmen für eine effektive Nutzung des Forschungspotentials von Wissenschaft und Wirtschaft, Berlin 2007, online im Internet:

<http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/Allianz-Positionspapier-12-11-07.pdf> (Zugriff: 08.12.2014)

**Quennet-Thielen, C.:** Partnerschaften zwischen Hochschulen und Unternehmen. Motor für Innovationen in Deutschland, Berlin 2011, online im Internet: [http://www.bmbf.de/pub/reden/stqt\\_20111207.pdf](http://www.bmbf.de/pub/reden/stqt_20111207.pdf) (Zugriff: 08.12.2014)

**Schneider, K.; Wysocki, M.:** Unternehmen und Unis Hand in Hand, in: Handelsblatt online 20.04.2009, online im Internet: <http://www.handelsblatt.com/karriere/nachrichten/kooperationen-unternehmen-und-unis-hand-in-hand-seite-all/3160148-all.html>

**Versammlung Eines Ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg e. V.,** online im Internet:

<http://www.veek-hamburg.de/leitbild-des-ehrbaren-kaufmanns-im-verstaendnis-der-versammlung-eines-ehrbaren-kaufmanns-zu-hamburg-e-v> (Zugriff: 10.12.2014)

**Wirsing, M:** Projektmanagement: Projektorganisation, München 2006, online im Internet:

<http://www.pst.ifi.lmu.de/lehre/WS0607/pm/vorlesung/PM-04-Organisation.pdf> (Zugriff: 20.11.2014)

---

# Anlagen

Anlage 1:     Anschreiben und Fragenkatalog für nominierte Unternehmen

Anlage 2:     Aufbereitung der Kriterien für den Wirtschaftspreis als  
Entscheidungsgrundlage für die Jury

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname